Maintenir le CAP

guide d'évaluation pour les groupes communautaires

Diana Ellis
Gayla Reid
Jan Barnsley

THE WOMEN'S RESEARCH CENTRE

Maintenir le cap, guide d'évaluation pour les groupes communautaires est l'adaptation d'un ouvrage antérieur, *An Evaluation Guide for Women's Groups*, rédigé par Jan Barnsley, Diana Ellis et Helga Jacobson.

Women's Research Centre
101-2245 West Broadway
Vancouver BC
V6K 2E4

Disponible en anglais (available in English)

Tous droits réservés 1990, Women's Research Centre

ISBN 0–9692145–7–X

La production de ce guide a été rendue possible grâce à la généreuse aide financière de Santé et Bien-être Canada dans le cadre du Programme de subventions national au bien-être social et par le Centre fédéral sur le SIDA. Les conclusions figurant dans cet ouvrage sont celles du Women's Research Centre.

Révision: Gayla Reid
Production: Gayla Reid et The Graphics Group
Impression: Press Gang
Couverture: The Graphics Group

La version française de ce guide a été coordonnée par:

Relais-femmes
1265 rue berri, #810
Montréal, Québec
H2L 4X4

et plus spécifiquement:

Traduction: Claudine Vivier
Révision et correction d'épreuves: Hélène Bohémier
Mise en pages: Avant-Propos Ltée

93-01076/

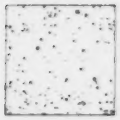


Table des matières

À qui s'adresse ce guide? **2**

1- L'utilité d'une évaluation **3**

2- La préparation **10**

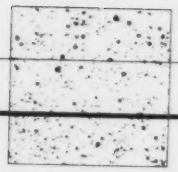
3- Comment négocier une méthode d'évaluation **16**

4- Comment mettre au point un plan d'évaluation **22**

5- Collecte, analyse et utilisation des données **44**

6- Comment faire une auto-évaluation **51**

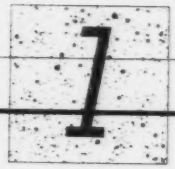
Annexes **61**



À qui s'adresse ce guide?

- Il a été rédigé à l'intention des groupes communautaires. Il cherche en particulier à répondre aux besoins de ceux qui offrent des services aux personnes atteintes de SIDA.
- Il propose une méthode d'évaluation spécialement conçue pour un certain nombre de groupes communautaires à but non lucratif et à vocation sociale.
- La méthode présentée ici est nommée évaluation «participante».*
- Elle peut servir autant aux groupes qui entreprennent une auto-évaluation qu'à ceux qui sont évalués à la demande d'un bailleur de fonds.
- Ce guide est aussi utile aux bailleurs de fonds. Il décrit une méthode d'évaluation qui, à la fois, est utile aux groupes communautaires et rencontre les critères standards d'évaluation.
- Les méthodes proposées ici ont été soigneusement et largement testées.
- Les groupes communautaires consultés ont jugé toutes les étapes de cette démarche utiles et productives.
- Les bailleurs de fonds ont également trouvé que cette méthode répondait à leurs besoins.

* Les auteures ont choisi cette expression comme étant la plus proche de: *participant focused evaluation.*



L'utilité d'une évaluation

Nous croyons que l'évaluation est un exercice utile qui peut s'avérer très productif s'il est bien adapté à vos besoins et à vos intérêts.

Cette démarche peut aider les groupes à se donner une perspective de travail et à garder cette orientation. En effet, un groupe communautaire fonctionne toujours sous pression - il doit réagir quand l'intérêt du public change, répondre aux demandes gouvernementales et, surtout, aux besoins de la clientèle qu'il est censé desservir. Dans ces conditions, il ne parvient pas toujours à maintenir le cap qu'il s'est fixé.

L'évaluation vous fournira l'occasion de prendre du recul face aux pressions quotidiennes pour dresser un portrait plus général de votre situation: quel travail faites-vous réellement et pourquoi?

Elle peut vous aider à savoir où vous en êtes: vos buts et vos objectifs ont-ils changé, et en quoi? Quels facteurs internes et externes ont pu modifier votre travail? Qu'est-ce qui «marche» bien? Quels changements pourrait-on apporter? L'évaluation est aussi un outil de planification: ce qu'on apprend du travail déjà réalisé permet de mieux prévoir quoi faire ensuite.

L'évaluation vous permet aussi de rendre visible le travail que vous faites, que ce soit en tant que groupe ou que membre d'un groupe. Dans le feu de l'action et des pressions quotidiennes, on a souvent tendance à considérer certaines tâches très accaparantes comme allant de soi. On peut aussi courir après la «performance» et les résultats, comme semblent souvent le faire les bailleurs de fonds. L'évaluation contribuera à mettre votre travail en évidence tout en vous permettant de l'analyser.

L'objectif de ce guide est d'offrir une approche permettant aux groupes d'entamer leur démarche d'évaluation avec toute l'information et toute la confiance nécessaires, comme des partenaires que l'on respecte. Il s'agit d'un guide, et *non pas* d'un modèle. Chaque groupe vit une situation qui lui est propre, et les exigences des bailleurs de fonds peuvent également varier. Vous pouvez donc adapter les modèles proposés à vos conditions spécifiques.

Une évaluation centrée sur les participants

La méthode proposée ici - appelée évaluation participante - a été conçue pour répondre aux inquiétudes des groupes communautaires.

En effet, l'évaluation signifie habituellement l'intervention d'un observateur de l'extérieur, souvent un organisme bailleur de fonds ou son représentant, qui vient juger de la réussite ou de l'échec d'un organisme ou d'un projet.

Dans bien des groupes, on se demande avec un scepticisme fort compréhensible dans quelle mesure les méthodes d'évaluation habituelles tiennent compte des structures innovatrices des groupes (les collectifs par exemple) et de leurs approches alternatives en matière de services (comme la prise en charge individuelle ou l'entraide).

Les ministères et autres organismes qui subventionnent les projets à vocation sociale recourent souvent à l'évaluation pour justifier leurs propres décisions en matière de subventions. En outre, ils font de plus en plus pression sur les groupes pour qu'ils procèdent à des évaluations. Avec les compressions budgétaires qui frappent les services et les programmes, l'analyse coût-efficacité du travail d'un groupe devient une des conditions d'obtention d'une subvention.

En l'absence de consensus général sur des méthodes d'évaluation adaptées aux groupes communautaires, les demandes d'évaluation émanant des organismes bailleurs de fonds risquent de susciter l'inquiétude et la méfiance au sein des groupes.

Il ne faut pas voir l'évaluation comme une épreuve

Dans une évaluation participante, il n'y a pas d'opposition entre le groupe et «les autres». Cette démarche vise au contraire à accroître le pouvoir des membres du groupe et elle leur fournit un excellent outil pour planifier leurs activités futures. Elle respecte au départ ce qu'est un groupe communautaire, à savoir un organisme qui fonctionne généralement avec un budget insuffisant, qui s'est donné des structures novatrices et une orientation axée sur le progrès social. L'évaluation participante permet au groupe de recueillir des informations par toutes sortes de moyens concrets.

Des règles inspirées du simple bon sens

Toute évaluation qui se veut rigoureuse et méthodique doit respecter certaines règles ou lignes directrices. L'évaluation participante ne fait pas exception. C'est en suivant ces règles que l'on peut faire ressortir au maximum toutes les facettes du travail évalué.

Il n'est pas nécessaire que ces règles soient compliquées. En réalité, elle s'inspirent du simple bon sens.

Par exemple, il faut que l'évaluation suive un plan ou un schème précis. Ce plan doit aussi indiquer quel type d'information obtenir et pourquoi, comment recueillir ces renseignements, auprès de qui et où.

Le plan est le cadre de l'évaluation. Il permet à quiconque participe à l'évaluation de savoir:

– ce qu'est le processus d'évaluation;

– comment y participer; et

– comment s'enchaînent les différentes étapes du processus.

Autre règle à suivre: tout le monde doit s'entendre au préalable sur les sujets à aborder dans les questionnaires ou lors des entrevues. Il n'est pas question d'improviser à mesure.

On doit aussi uniformiser les données que l'on veut recueillir sur les événements, services ou activités que l'on a l'intention de comparer.

Il faut en outre que l'évaluation respecte les règles adoptées par le groupe en matière de confidentialité. Un groupe doit se donner le droit de restreindre ou de refuser l'accès à ses dossiers. De plus, les personnes impliquées dans le processus d'évaluation doivent choisir un système et des règles de codification afin de protéger leurs sources de renseignements.

Une évaluation est aussi un examen critique, ce qui ne signifie pas pour autant qu'on va dénigrer ce que chacun fait. Il s'agit de réfléchir et de discuter des questions que se pose le groupe sur son travail.

Le processus d'évaluation n'a *jamais* pour objet de blâmer qui que ce soit. Il offre aux membres du groupe l'occasion de comprendre comment et pourquoi certaines activités ont bien fonctionné et d'autres moins bien, et d'envisager les améliorations possibles.

Toute évaluation implique un jugement. Voici comment le *Oxford Dictionary* définit ce mot: estimation ou opinion que l'on porte sur quelque chose à partir de données.

Les méthodes d'évaluation sont les moyens utilisés pour recueillir les renseignements ou les données nécessaires à l'évaluation du groupe.

Il existe de multiples façons de recueillir ces informations: interviewer directement les participant-e-s ou faire circuler des questionnaires; poser des questions *fermées* (suivies d'une liste de réponses possibles) ou *ouvertes* (rien ne guide les réponses). On peut aussi recueillir et analyser les informations consignées dans le cahier de bord ou le journal du projet, ainsi que dans les procès-verbaux des réunions et des débats du groupe.

L'évaluation est un exercice utile pour plusieurs raisons:

- Elle nous permet d'avoir une vision concrète de nos activités.
- Elle nous donne l'occasion de prendre du recul face au travail quotidien, de réfléchir sur ce que nous faisons et sur les raisons qui nous motivent à le faire.
- Elle nous permet de vérifier si nous faisons bien ce que nous avions prévu de faire.
- Elle peut nous aider à comprendre les causes d'un problème et à trouver des moyens de le résoudre ou de composer avec lui.
- Elle peut nous indiquer en quoi nous pouvons améliorer notre projet.
- Elle peut nous donner des idées ou des pistes pour planifier nos activités futures.

Qu'est-ce que l'évaluation participante?

C'est une démarche qui part du point de vue et des intérêts du groupe. Une évaluation basée sur ce principe permet au groupe de mesurer à quel point il atteint ses objectifs.

Dans une évaluation participante, on reconnaît le savoir et l'expertise des personnes qui coordonnent et exécutent le travail et celle des usagers ou des membres de la clientèle-cible. C'est une démarche qui stimule au maximum la contribution et la participation du groupe lui-même.

L'adjectif «participante» réfère autant aux membres du groupe directement impliqués dans la conception et la réalisation du travail, qu'aux personnes à qui ce travail est destiné.

L'évaluation participante offre au groupe l'occasion de localiser les secteurs d'activités qui fonctionnent bien et ceux qui posent problème, et d'en analyser les causes. Le groupe pourra ainsi multiplier ses succès en évitant de répéter ses erreurs.

L'évaluation participante est une approche constructive, rigoureuse et respectueuse. Elle fournit au groupe des renseignements pratiques qui l'aideront à se développer et à planifier ses activités.

Comme tout processus d'évaluation, c'est une façon de faire un bilan. Mais pour que cette estimation soit juste et crédible, on doit procéder avec méthode.

Il faut recueillir et analyser l'information obtenue selon certaines règles ou lignes directrices.

Voici quelques-unes des caractéristiques de l'évaluation participante:

• Elle sert les intérêts des membres du groupe

Elle doit servir aux personnes qui assument le travail qui est évalué. Ce qui signifie que les *buts* et *objectifs* du groupe - *ce qu'il a prévu de faire* et *ce qu'il compte réaliser* - doivent être les critères sur lesquels on juge son travail. Idéalement, l'évaluation devrait commencer dès le début du projet, aussitôt que le groupe a défini ses buts et objectifs.

Elle vous permet de voir dans quelles conditions et pour quelles raisons le travail donne de bons résultats, et de savoir comment et pourquoi on peut l'améliorer. Elle fournit aussi les informations qui vous aideront à réfléchir sur vos enjeux et stratégies et à mieux les comprendre. Une bonne évaluation peut donc vous être extrêmement utile en matière de planification.

Les résultats de l'évaluation peuvent aussi aider d'autres groupes oeuvrant dans le même domaine. Ils peuvent également permettre aux bailleurs de fonds de justifier le financement du type d'activités qui est le vôtre et des nouveaux projets que vous préparez.

• Cette démarche vous permet d'exploiter l'information recueillie tout au long du processus d'évaluation, et pas seulement à la fin.

Il faut donc informer régulièrement le groupe - par écrit et/ou verbalement - des résultats de l'évaluation. On doit aussi prévoir des réunions pour que l'ensemble du groupe discute de ces résultats et de ce qu'ils signifient pour le travail en cours.

• L'évaluation participante est une approche constructive

Quand plusieurs personnes décident de former un groupe, c'est pour réaliser les buts et objectifs qu'elles se sont fixés. Dans le même sens, un bailleur de fonds ne financera pas le travail d'un groupe avec l'idée de gaspiller de l'argent. Il part du principe que son aide financière permettra au projet de réussir.

La question centrale, dans une évaluation, est de savoir si le groupe parvient à réaliser - ou non - son projet, d'en analyser les raisons et d'envisager des moyens d'améliorer son travail.

Il s'agit d'une approche constructive, qui met l'accent sur le degré de réussite. Ce n'est pas une question de succès ou d'échec.

- **Parce qu'elle se fonde sur le point de vue des participant-e-s, l'évaluation participante reconnaît et intègre la vocation sociale du groupe.**

  L'évaluation s'adresse aux groupes à but non lucratif dont la vocation n'est pas de fabriquer ni de vendre des produits, mais d'offrir des services, de faire du travail d'éducation et de sensibilisation du public et de promouvoir des changements sociaux.

  Il est difficile de mesurer des changements de ce genre, de déterminer comment et pourquoi ils surviennent et quels ont été les effets de l'action ou du travail du groupe. Il est donc nécessaire, pour évaluer cette contribution, de s'attacher surtout à décrire le processus du travail et de mesurer l'efficacité de stratégies particulières.

- **L'évaluation participante consiste à décrire quel travail se fait concrètement, ce qu'il implique, le contexte dans lequel il s'inscrit, et à en mesurer les progrès.**

  Il s'agit de recueillir des données descriptives sur les personnes concernées, comme par exemple:

  – Que pensent les participant-e-s des ateliers?

  – Qui sont les usagers des services?

  – En quoi ces personnes sont-elles touchées par le problème ou la situation?

  – Qu'attendent-elles d'un programme spécifique?

  On cherche donc à recueillir des informations qui permettront de mesurer si une stratégie ou un service est efficace, et de savoir pourquoi.

- **L'évaluation participante permet de tenir compte des intérêts communs plutôt que de les ignorer ou de les nier**

  Il arrive souvent aux membres d'un groupe de service, par exemple, de partager les mêmes intérêts que les bénéficiaires du service en question. L'évaluation doit tenir compte autant des connaissances et opinions des membres du groupe que de celles des personnes que dessert ou rejoint le groupe.

- **Dans une évaluation participante, c'est le groupe qui décide**

  Le groupe a le droit de décider des questions à poser et du type de renseignements à recueillir pour mesurer l'efficacité de son travail pendant une période donnée, ou de prendre part à ces décisions.

  Le groupe a aussi le pouvoir de décider sur quelle période le travail sera évalué. Au cas où le bailleur de fonds ou l'évaluateur tient à fixer lui-même cette période, il faut au moins que le groupe ait le droit de négocier cette décision. Les critères d'évaluation pour le travail accompli durant cette période doivent être les buts et objectifs du groupe lui-même.

Le vocabulaire spécialisé: une mise au point

En matière d'évaluation, il existe un vocabulaire spécialisé qui peut sembler incompréhensible au profane. On pense par exemple aux débats opposant approche subjective et approche objective, données quantitatives et données qualitatives, évaluation formative et évaluation sommative, etc.

Nous ne voulons pas entrer ici dans ce type de débat. Nous explicitons nos termes au fur et à mesure de nos besoins. Vous trouverez en annexe A la définition de termes techniques qu'il vous arrivera peut-être de rencontrer (voir en page 63).

2 La préparation

Une bonne préparation augmentera d'autant vos chances de faire de l'évaluation un exercice utile et constructif.

Le travail de déblayage que vous faites lors de cette préparation vous aidera plus tard, quand viendra le moment d'élaborer un véritable plan d'évaluation.

Prenez le temps de vous demander en quoi l'évaluation peut être utile à votre groupe. Comment en faire quelque chose qui puisse vous servir?

1. Que désirez-vous savoir?

Un des éléments-clés de votre préparation consiste à recenser les questions que vous vous posez sur votre propre travail.

Quel type d'information vous serait particulièrement utile et pourquoi?

Pensez aux informations qui vous permettraient de rendre votre travail plus efficace. Peut-être allez-vous tout simplement vous demander si votre travail correspond vraiment à ce que vous aviez prévu, ou encore chercher à savoir quels secteurs d'activités sont les plus utiles et pourquoi.

Mais il peut s'agir aussi de questions moins générales. Vous en trouverez des exemples au tableau figurant en page 15.

C'est là une excellente occasion de réfléchir au travail que l'on fait et de chercher comment en mesurer l'efficacité.

2. Trouver comment répondre à vos questions

Examinez de quelle façon votre groupe recueille déjà des informations sur son travail et comment il en suit les progrès. Pouvez-vous améliorer les méthodes que vous utilisez déjà? Comment allez-vous récolter les données supplémentaires dont vous avez besoin?

Les groupes qui tiennent un cahier de bord pour noter les appels téléphoniques, les événements, réunions ou tâches à faire, y trouveront une mine de renseignements sur leur travail. Ils pourront décider d'y consigner d'autres éléments d'information, comme par exemple de quelle façon les personnes ont entendu parler du groupe ou ont décidé de prendre contact avec lui.

Autres sources de renseignements: la correspondance et les procès-verbaux de réunions, qui peuvent indiquer le temps et les ressources que vous consacrez aux demandes de l'extérieur, les sujets discutés en réunions, etc. Comment, lors de l'évaluation, allez-vous utiliser ces documents pour répondre aux questions que vous vous posez sur votre travail?

Faut-il réorganiser ou simplifier vos archives? La question de la confidentialité se pose-t-elle? Certains dossiers doivent-ils rester rigoureusement secrets? Pouvez-vous en tirer certaines informations sans enfreindre cette confidentialité? De quelle façon?

Si vous tenez un dossier de coupures de presse, vous pouvez le consulter pour évaluer quelles réactions suscite votre travail et dans quelle mesure vos propres activités sont affectées par ce qui se passe à l'extérieur.

Distribuez-vous déjà des questionnaires ou des formulaires pour savoir ce que les gens pensent de votre travail? Si oui, vous pouvez les utiliser pour étudier ces réactions. Avez-vous besoin d'y ajouter d'autres questions? Lesquelles?

Nous vous suggérons dans le tableau de la page 15 divers moyens de répondre à votre liste de questions.

3. Que vous faut-il pour procéder à l'évaluation?

En recensant ces questions et en cherchant par quel moyen y répondre, peut-être allez-vous vous rendre compte que le volume d'informations à recueillir et analyser dépasse les capacités de votre groupe.

Dans ce cas, vous aurez deux possibilités: restreindre cette cueillette de données ou engager quelqu'un - une personne de l'extérieur ou un membre du groupe - pour s'acquitter de cette tâche. Vous pourrez

aussi choisir un évaluateur qui travaillera avec le groupe pour coordonner la cueillette et l'analyse des informations.

N'en déduisez pas pour autant que vous avez besoin de faire appel aux services d'un-e «spécialiste». Si vous suivez méthodiquement les étapes de cette phase de préparation, vous serez mieux à même de décider. Une bonne préparation permettra au groupe d'évaluer clairement de quelles ressources il dispose et de vérifier s'il a la capacité d'entreprendre lui-même l'évaluation.

On peut trouver plus simple d'engager un-e spécialiste de l'extérieur. Il reste cependant que la qualité de l'évaluation dépendra largement de la participation du groupe et de l'intégration de la démarche dans ses activités courantes.

À ce stade, vous serez aussi en mesure d'identifier certaines des compétences que devra posséder l'évaluateur. Si par exemple les statistiques ou les chiffres (nombre de personnes assistant aux ateliers, nombre d'usagers, etc.) n'ont pour vous qu'une importance mineure, il vaudra mieux ne pas engager une personne dont c'est la spécialité.

Si vous donnez la priorité aux entrevues avec le personnel et/ou les participant-e-s ou les usagers, l'évaluateur ou la personne-conseil devra savoir mener des entrevues et utiliser ces entretiens comme méthode de cueillette de données.

Le groupe pourra aussi évaluer l'expérience des éventuels candidats, en cherchant à obtenir les renseignements suivants:

- Ces personnes ont-elles déjà évalué des groupes ou des projets similaires?
- Quelle a été leur approche? Correspond-elle à vos besoins?
- Se sont-elles montrées coopératives, respectueuses et consciencieuses?

Le groupe peut commencer par dresser une liste d'évaluateurs susceptibles de faire l'affaire, ou encore établir une liste de critères de sélection.

4. Décider qui doit participer au travail d'évaluation

Avec les informations recueillies au cours des trois premières étapes, vous serez en mesure de savoir qui doit s'impliquer dans le processus d'évaluation. Cette «implication» peut aller de la collecte des informations à la participation aux réunions-bilans ou à la rédaction du rapport d'évaluation.

L'évaluation doit être une entreprise réalisable en même temps qu'une réflexion pertinente sur le travail de votre groupe. Vous pouvez définir le type d'implication que vous voulez en regardant qui assume concrètement le travail, qui apporte de l'aide et du soutien, etc. La participation des personnes à l'évaluation doit correspondre à leur degré d'implication dans le travail. Il faudra penser à un mécanisme de rétroaction pour que toutes les personnes qui doivent apporter idées et commentaires puissent le faire.

On peut régler la question en formant un comité d'évaluation . Les membres de ce comité doivent bien connaître l'ensemble du travail et des activités du groupe, avoir envie de participer au processus d'évaluation et être prêts à partager l'information.

Si vous formez un comité d'évaluation, faites en sorte qu'il puisse rendre compte de son travail à l'ensemble du groupe. On peut par exemple inscrire un «rapport du comité d'évaluation» à l'ordre du jour des réunions régulières du groupe. N'oubliez pas que l'évaluation la plus efficace est celle à laquelle le groupe participe le plus.

5. Quels seront les coûts de l'évaluation?

Il vous est maintenant possible de fixer un budget préliminaire pour l'évaluation. Il s'agit, à ce stade, d'avoir une idée plus claire de ce que coûtera l'évaluation. Si nécessaire, vous pourrez utiliser ce budget dans une éventuelle demande de subvention ou lors des négociations avec l'évaluateur.

Vous réviserez probablement ce budget plus tard, quand vous aurez un projet plus détaillé et un plan d'évaluation définitif. Mais il est toujours pratique d'avoir un budget initial auquel se référer.

Prenez soin d'estimer les coûts de toutes les tâches que vous jugez nécessaires à l'évaluation. N'oubliez pas, par exemple, les heures travaillées par le personnel. Si les travailleurs et travailleuses du projet s'occupent de la cueillette et de l'analyse des données, il faudra possiblement leur payer des heures supplémentaires. Ou bien vous devrez engager du personnel suppléant.

Si vous prévoyez former un comité d'évaluation, n'oubliez pas que les réunions impliquent certains déboursés. Il faut penser aux coûts des photocopies, de la papeterie, de la documentation, etc. Sans compter, bien entendu, les frais inhérents à l'embauche d'un évaluateur, dans le cas où le groupe décide d'en engager un.

En résumé

La phase de préparation proposée ici vise à donner aux groupes qui entreprennent une évaluation les aptitudes et l'information nécessaires.

Cette préparation permet au groupe de clarifier ses besoins et ses attentes par rapport à l'évaluation pour qu'il puisse en tirer le plus grand profit possible. En suivant ces cinq étapes préparatoires, il pourra déterminer quels sont ses besoins et centrer ainsi toute la démarche sur ses propres intérêts.

La préparation à l'évaluation

Ce tableau vous propose des moyens d'organiser la préparation de votre groupe à l'évaluation

Que veut-on savoir sur le travail du groupe?	Comment répondre à ces questions?	Quand?	Comment utilisera-t-on les réponses?
Que pense le personnel du projet de la façon dont se déroulent les choses? A-t-il des suggestions pour améliorer le projet?	Demandez au personnel et aux bénévoles de noter ces informations dans le cahier de bord. Interviewez le personnel et les bénévoles.	Tout au long du projet. Un peu après le début du projet et à partir de la mi-projet.	Discutez des informations et suggestions consignées dans le cahier de bord lors des réunions de projet. Choisissez les points auxquels vous donnerez suite. Notez les motifs de ces choix dans le procès-verbal et les rapports de projet.
Qu'apprend-on en cours de route sur ce que le projet sera capable de réaliser?	Étudiez les notes ou procès-verbaux de réunions, le cahier de bord du projet et les commentaires du personnel et des bénévoles.	Régulièrement.	Consignez ces données dans les rapports de projet. Décidez, si besoin est, des choses qu'il faut encore faire.
Comment savoir si on parvient à atteindre les objectifs du projet?	Parlez des objectifs. Notez si vous parvenez ou non à les atteindre, et si oui, comment. Notez en quoi cet exercice vous fait mieux comprendre ce qu'ils signifient.	Régulièrement.	Décidez des ajustements à faire, si besoin est (changer un objectif, par exemple). Donnez-en les raisons que vous consignerez dans le rapport de projet.
Rejoint-on la clientèle prévue? Combien de personnes rejoint-on?	Dressez la liste des personnes que vous cherchez à rejoindre. Dressez la liste des personnes effectivement rejointes.	Tout au long du projet.	Pensez aux modifications à apporter pour améliorer les choses. Décidez lesquelles et mettez-les en application.
Qu'apprend-on au cours du projet, sur les besoins des personnes qu'on essaie de	Interrogez quelques-unes des personnes rejointes. Choisissez les témoignages dont vous vous servirez.	Tout au long du projet ou encore à mi-projet et une dernière fois avant la fin du projet.	Discutez-en. Décidez, si besoin est, des modifications à apporter. Mettez-les en application. Notez par écrit les changements que vous voulez faire et pourquoi. Consignez-le dans le rapport de projet.

Comment négocier une méthode d'évaluation

Que vous cherchiez à obtenir des fonds pour financer votre évaluation ou que ce soit l'organisme qui vous finance qui vous demande d'en faire une, il vous faudra, dans les deux cas, négocier avec votre bailleur de fonds. Vous trouverez dans ce chapitre les questions à lui poser pour savoir ce qu'il attend de l'évaluation. Vous apprendrez aussi comment négocier pour que l'évaluation s'articule d'abord et avant tout sur les besoins et intérêts de votre groupe.

Quelle que soit leur approche, tous les bailleurs de fonds veulent savoir ce qu'il advient de l'argent octroyé

Les organismes bailleurs de fonds demandent tous des comptes sur la façon dont les groupes ont dépensé l'argent octroyé.

La plupart d'entre eux veulent un rapport sur le travail réalisé avec la subvention qui leur dira si les objectifs ont été atteints. Ils affectionnent souvent les chiffres et les statistiques - nombre d'activités organisées, d'ateliers, volume de la clientèle desservie. Pour certains, cela suffit. D'autres réclameront une évaluation détaillée de tous les aspects du travail du groupe, documentation à l'appui. Leurs exigences sont généralement à la mesure de la subvention accordée.

En outre, les bailleurs de fonds ne conçoivent pas les procédures d'évaluation de la même façon.

Certains autorisent une certaine souplesse. Il diront que le modèle d'évaluation et le choix de l'évaluateur doivent satisfaire les deux parties. Ils laisseront le groupe choisir son modèle et son évaluateur selon des lignes directrices qu'ils auront établies. D'autres vont plutôt imposer leurs conditions.

Quoi qu'en dise le bailleur de fonds, il reste que la participation du groupe aux décisions entourant l'évaluation est une condition *essentielle* si on veut faire de cet exercice quelque chose d'adéquat et utile. En ce sens, il vous faudra peut-être négocier pour clarifier les rapports entre le bailleur de fonds, le groupe et l'évaluateur.

Le groupe et le bailleur de fonds visent tous deux la réussite du projet

Le but des négociations est de rendre l'évaluation utile et pertinente. Le bailleur de fonds, le groupe et l'évaluateur ont tous avantage à ce que les hypothèses les objectifs et les intentions soient clairs dès le départ.

Dans toute négociation entourant l'évaluation, il est important d'identifier les intérêts communs et de partir du principe que les deux parties veulent voir le travail du groupe couronné de succès.

De toute évidence, le bailleur de fonds désire et s'attend à ce que le groupe réussisse; sans quoi il ne le financerait pas. De la même façon, le groupe recherche lui aussi le succès et sait de quoi il est capable; sinon il n'aurait pas demandé de subvention pour financer son travail ou entrepris le travail.

Sans nécessairement partager les mêmes opinions

Le bailleur de fonds et le groupe n'ont pas à partager la même orientation politique ou les mêmes valeurs. Au contraire, le groupe peut très bien poursuivre des objectifs qui remettent en question les politiques, les valeurs ou les orientations de l'organisme ou du gouvernement qui les finance.

Il faut donc centrer l'évaluation sur le travail en tant que tel - à savoir où il en est et s'il donne de bons résultats.

C'est sur ce point que le bailleur de fonds et le groupe doivent s'entendre.

Comment savoir ce que veut le bailleur de fonds

Dans tout processus de négociation, vous devez savoir si les besoins et les attentes du bailleur de fonds s'ajustent aux vôtres. Voici les questions que vous pouvez lui poser:

- *Pourquoi veut-il que le groupe fasse une évaluation?*
- *Sur quoi veut-il que porte cette évaluation?*
- *À quoi lui servira cette évaluation?*
- *Que fera-t-il des résultats de l'évaluation?*

C'est en clarifiant vos intérêts communs que vous pourrez répondre à ces questions. Quand vous aurez une idée claire des besoins et attentes de votre bailleur de fonds, vous pourrez juger s'ils sont compatibles avec les vôtres. (Pour votre part,vous aurez déjà nommé vos propres besoins et attentes lors des étapes de préparation décrites au chapitre précédent).

Identifier clairement les intérêts de chacun

Certains bailleurs de fonds, comme Santé et Bien-être Canada, ont fixé des objectifs d'évaluation uniformes pour les projets qu'ils subventionnent. Si vous êtes financés par ce genre de programme, vous aurez peut-être pris connaissance de ces objectifs avant de faire votre demande de subvention.

Dans la plupart des cas, ces objectifs s'appliquent à toutes sortes de projets, d'organismes et de situations, et laissent donc de la place à l'interprétation.

Il est indispensable que le bailleur de fonds, par l'intermédiaire de son agent de projet ou son agent régional, vous explique ce que ces objectifs *signifient* dans votre cas. Demandez-lui des explications écrites, pour rendre les choses plus officielles.

Tout consigner par écrit

Il vous faut des ententes conclues par écrit: c'est le meilleur moyen de protéger les intérêts de chacun, et en particulier ceux de votre groupe.

Avant de commencer l'évaluation, vous allez négocier avec le bailleur de fonds les objectifs et le processus d'évaluation. Vous pouvez procéder par des rencontres ou des lettres pour clarifier ce qu'implique l'évaluation. Consignez **tous** les arrangements par écrit afin de pouvoir vous y reporter durant l'évaluation.

En cours d'évaluation, notez toutes les modifications éventuellement apportées à ces ententes.

Quelques questions sur le financement du projet évalué

- *Pourquoi le bailleur de fonds subventionne-t-il votre groupe?*
- *Quels accomplissements s'attend-il à voir réalisés par votre travail?*

Ainsi, certains organismes se fixent chaque année des priorités et vont accorder leurs subventions à des groupes-cibles particuliers (personnes âgées, communautés autochtones, jeunes, etc.).

D'autres vont financer des projets pilotes pour favoriser des approches «nouvelles» ou «novatrices». Si votre groupe est

subventionné par un programme de ce genre, vous devez savoir ce que le bailleur de fonds trouve de novateur dans votre projet. Dans le cas des projets pilotes, n'oubliez pas que le bailleur de fonds cherchera à comparer votre approche à celle d'autres groupes, peut-être plus «traditionnels». Demandez-lui de vous fournir des exemples des comparaisons qu'il entend faire.

Si le bailleur de fonds vous subventionne pour promouvoir des changements dans un domaine particulier, il est important de savoir ce qu'il entend par «changement». Demandez-lui des précisions. Il vous donnera peut-être des exemples de changements réalisés par d'autres groupes, ce qui vous permettra de comprendre ce qu'il veut dire. S'il s'agit de changements de mentalités ou d'attitudes, demandez-lui de préciser lesquels. Sur quoi mesurera-t-on qu'il y a eu ou non changement?

Questions sur l'évaluation

- **Pourquoi le bailleur de fonds veut-il qu'on évalue votre travail?**

  Est-ce pour justifier sa décision de vous financer? Si oui, qu'entend-il par là? S'agit-il de chiffres (volume de la clientèle-cible rejointe)? De changements suscités par votre travail? Dans ce cas, les changements attendus par le bailleur de fonds correspondent-ils à ceux que vous-mêmes comme groupe, cherchez à produire? À qui le bailleur de fonds doit-il rendre compte de sa décision de vous subventionner? À des politiciens? À un autre échelon administratif? À des groupes similaires au vôtre? À d'autres paliers de gouvernement?

- **L'évaluation est-elle une condition habituelle à l'octroi de la subvention?**

  Si oui, demandez des exemples d'évaluations d'autres groupes financés par cet organisme. Comment le bailleur de fonds évalue-t-il les autres groupes? S'il emploie des termes du genre «indicateurs», «critères de réussite» ou «résultats», demandez-lui de vous fournir des exemples pour préciser ce que ces notions peuvent impliquer dans votre cas. Cherchez à savoir ce qu'il fait habituellement des rapports d'évaluation. Les transmet-il à d'autres groupes? À des organismes ou des ministères? À sa propre direction?

- **Quelle période l'évaluation doit-elle couvrir?**

  S'applique-t-elle à la totalité ou à une partie seulement de la période couverte par la subvention?

- **Qu'attend le bailleur de fonds de l'évaluateur?**

  S'il veut un évaluateur «indépendant» ou «objectif», demandez-lui de vous expliquer, au moyen d'exemples, ce qu'il entend par là et en particulier de préciser ses attentes ou ses exigences quant au type de relation qui doit exister entre l'évaluateur et le groupe.

  Si possible, essayez de savoir à quels évaluateurs le bailleur de fonds a déjà fait appel. Quelles qualifications ou quels diplômes ont-ils? Correspondent-ils aux activités de votre groupe? Demandez des exemplaires de leur travail. Vous pouvez aussi enquêter auprès d'autres groupes ayant déjà fait l'objet d'une évaluation. Quel a été leur rôle dans l'embauche de l'évaluateur et le choix du modèle d'évaluation? Le bailleur de fonds se réserve-t-il le droit d'embaucher l'évaluateur qu'il veut et/ou de choisir le modèle d'évaluation? Avez-vous une marge de manoeuvre pour négocier? *Le point de vue du bailleur de fonds est-il compatible avec les besoins et les désirs de votre groupe?*

En résumé

Voici les points à éclaicir auprès du bailleur de fonds:

- Sur quoi veut-il que porte l'évaluation?
- Quelle méthode préconise-t-il?
- Quels critères ou indicateurs juge-t-il importants?
- Dans quelle mesure pouvez-vous prendre part aux décisions?
- Quels diplômes et qualifications recherche-t-il chez un évaluateur?
- Quels rapports ce dernier doit-il entretenir avec le groupe selon le bailleur de fonds?
- Que fera-t-il du rapport d'évaluation?
- Comment conçoit-il la diffusion du rapport?

Marche à suivre lors des négociations

Même si vous ne disposez pas d'une grande marge de manoeuvre pour négocier vos conditions d'évaluation, les étapes qui suivent vous permettront de comparer l'approche du bailleur de fonds à la vôtre.

1- Passez en revue tout ce qu'a dit le bailleur de fonds pour expliquer **pourquoi il finance votre groupe et pourquoi il demande une évaluation**. Étudiez tous les documents écrits échangés lors de la demande de subvention. Relisez la brochure explicative du programme en vertu duquel vous êtes subventionnés (si vous ne l'avez pas sous la main, demandez-en un exemplaire). Prenez en note tout ce qu'ont pu dire les agents du programme lorsque vous avez présenté votre demande de subvention.

2- Comparez toutes ces données avec **les descriptions que vous-mêmes avez données du travail que vous vous proposez de faire**. Relevez les points de divergence et de convergence. Comparez les conditions d'évaluation exigées par le bailleur de fonds avec vos propres attentes en la matière. Sont-elles compatibles? Sur quels points y a-t-il divergence, accord, problème?

3- **Rédigez votre propre version de l'affaire: pourquoi, selon vous, avez-vous reçu une subvention et pour quelles raisons vous demande-t-on une évaluation?** Soyez le plus précis possible. Notez toutes les confusions ou contradictions que vous avez relevées entre les échanges verbaux et les propos écrits.

4- Si vous jugez cela utile (ce n'est pas toujours possible, mais vous pouvez tenter votre chance), envoyez cette version au représentant du bailleur de fonds en expliquant que c'est là votre façon de voir les choses; sollicitez son accord ou demandez-lui des précisions. Étudiez très attentivement sa réponse. En cas de désaccord, réécrivez-lui pour lui poser d'autres questions.

5- Demandez au bailleur de fonds **de préciser ce qu'il attend du processus d'évaluation en tant que tel**. Identifiez ses exigences en la matière. Sur quel aspect du travail veut-il que porte l'évaluation? Pourquoi? Quelle période doit-elle couvrir? Selon quels critères s'apprête-t-il à évaluer votre travail? Qu'attend-il de l'évaluateur?

6- Soyez énergiques et sûrs de vous. N'oubliez pas que l'évaluation doit d'abord et avant tout répondre aux besoins de votre groupe.

4 Comment mettre au point un plan d'évaluation

Nous vous proposons ici une marche à suivre pour mettre au point votre plan d'évaluation; elle vous aidera à définir les buts et objectifs de votre évaluation et à préparer vos outils d'évaluation.

Cette marche à suivre peut convenir autant aux groupes qui entreprennent et supervisent leur propre évaluation qu'à ceux qui se font évaluer par une personne de l'extérieur.

On pourra y introduire certaines variantes en fonction des besoins du groupe et des évaluateurs impliqués, mais les éléments-clés peuvent s'appliquer à tout le monde.

Dans ce chapitre, nous employons le terme «évaluateur» autant pour désigner le membre du groupe qui remplit cette fonction (ou le comité d'évaluation interne) qu'un évaluateur ou une évaluatrice de l'extérieur.

1. Précisez l'objet de l'évaluation et les critères de réussite

Il vous suffira de rencontrer l'évaluateur pendant deux ou trois heures pour préciser avec lui sur quoi centrer votre évaluation, les critères de réussite ainsi que le contexte dans lequel s'inscrit le travail de votre groupe. Notez tous les points de la discussion sur un tableau à feuilles et dactylographiez ces notes pour les joindre à votre dossier d'évaluation.

Sur quoi porte l'évaluation?

Pour clarifier l'**élément central** de l'évaluation, considérez les questions suivantes:

- *Que voulons-nous savoir?*
- *Pourquoi voulons-nous le savoir?*
- *À qui est destinée l'évaluation?*

Mise au point du plan d'évaluation

Ce tableau indique les étapes à suivre par le groupe et l'évaluateur pour mettre au point le plan d'évaluation.

Marche à suivre	Résultats obtenus	Ordre d'apparition dans le plan d'évaluation
1- Se rencontrer pour clarifier l'objet de l'évaluation et les critères de réussite	Réponses aux questions suivantes: • Que voulons-nous savoir? • Pourquoi voulons-nous le savoir? • Comment saurons-nous si nous avons réussi?	Buts et objectifs de l'évaluation Objet de l'évaluation et critères de réussite
2- Analyser le contexte dans lequel s'inscrit le travail du groupe	Meilleure connaissance du contexte et de ses répercussions sur les activités du groupe	Contexte dans lequel s'inscrit le travail du groupe
3- Définir des buts et objectifs	Base pour la structure de l'évaluation	
4- Choisir des outils d'évaluation	Outils pour la cueillette de données	Méthodologie de l'évaluation • Exposé de la méthodologie • Description des outils • Échéancier de travail
5- Établir le plan et l'échéancier de travail	Échéancier prévu adapté à toutes les personnes qui participent à l'évaluation	
6- S'entendre sur l'utilisation des résultats de l'évaluation	Entente sur la façon dont seront présentés les résultats et sur les personnes ou organismes à qui ils seront transmis	Utilisation prévue des résultats
7- Approuver le plan d'évaluation		

Le fait de répondre à ces questions et de discuter de ces réponses permettra à tout le monde d'exprimer son point de vue avant le début de l'évaluation. S'il y a des divergences importantes, il vaut mieux qu'elles se manifestent à ce stade.

Si l'évaluation débute en même temps que le projet, le groupe et l'évaluateur pourront se rencontrer pour définir ensemble sur quoi portera l'évaluation. Si, en revanche, celle-ci démarre en cours de projet, l'évaluateur préférera peut-être interviewer les employé-e-s responsables des différents secteurs du projet.

Il leur posera les mêmes questions et leur demandera de décrire concrètement leur travail. Après les entrevues, il listera les renseignements obtenus et rencontrera le groupe pour discuter de l'objet central de l'évaluation.

Définissez les critères de réussite

L'évaluateur et les membres du groupe doivent examiner les critères de réussite qu'ils se donnent face au travail à évaluer.

Voici quelques questions qui leur faciliteront la tâche:

- *À quoi correspond pour vous la réussite de votre travail?*
- *Pouvez-vous définir différents degrés de réussite?*
- *À qui profitera la réussite de votre projet?*

C'est seulement quand vous saurez à quoi correspond pour vous la réussite de votre projet que vous pourrez définir vos critères d'évaluation. Ces critères sont les indicateurs qui vous permettent d'évaluer dans quelle mesure votre projet a réussi. N'oubliez pas qu'un projet peut aboutir de façon satisfaisante même s'il n'a pas rempli la totalité de ses objectifs.

Dans les trois exemples qui suivent, vous trouverez des questions concernant **l'objet** de l'évaluation et **les critères de réussite**. Votre groupe peut oeuvrer dans les trois domaines touchés par ces modèles, à savoir la défense des droits, les services et le travail de sensibilisation et d'éducation. Il peut aussi poursuivre d'autres activités importantes, comme le travail de liaison et de concertation. Catégorisez vos activités de la manière qui vous semble la plus logique. Définissez l'objet de l'évaluation et vos critères de réussite pour chacun de vos secteurs d'activités.

Groupe de défense des droits

Il en existe bien des sortes. Pour les besoins de l'exemple qui suit, imaginez que votre groupe concentre ses efforts sur la protection et la promotion des droits de la personne:

• Il s'agit d'un groupe de personnes sidatiques qui prépare une stratégie nationale pour combattre la discrimination contre les personnes atteintes du virus VIH ou présumément porteuses.

• Il s'agit d'un groupe de personnes âgées qui cherche à faire modifier les clauses sur la retraite dans un régime de pensions.

• Il s'agit d'un groupe qui cherche à faciliter l'accès aux carrières pour les personnes mentalement ou physiquement handicapées.

Objet de l'évaluation

– Pour quelles raisons le groupe milite-t-il en faveur de cette catégorie de personnes?

– Cherche-t-il d'abord à faire modifier les lois ou les politiques en vigueur? À réformer l'attitude des législateurs/décideurs ou du public en général? À orienter le développement d'une problématique dans un sens précis? À conscientiser une catégorie importante ou restreinte de la population, un groupe particulier ou le public en général?

Ce sont des choses qui méritent une attention toute particulière lors d'une évaluation; il faut donc que le groupe analyse de façon approfondie les secteurs de son travail sur lesquels il veut que soit centrée l'évaluation.

Critères de réussite

– Estimerez-vous avoir réussi uniquement si vous obtenez les changements voulus?

– Estimerez-vous avoir échoué si vous n'obtenez pas les changements souhaités, ou tiendrez-vous compte de l'intervention d'autres facteurs sur votre travail?

– Estimerez-vous avoir réussi si votre cause rallie un grand nombre de personnes? Si le soutien de la population s'amplifie?

– Considérez-vous la conscientisation comme un indice de réussite? Comment la mesurer?

Groupe de service

Il peut s'agir de n'importe quel groupe oeuvrant dans ce domaine. Pour les besoins de cet exemple, imaginez que votre groupe a pour objectif d'élargir l'accès à l'hébergement et au logement:

• Il s'agit d'un groupe qui milite pour un foyer d'accueil pour personnes sidatiques;

• Il s'agit d'un groupe de personnes âgées qui milite pour la création d'établissements de soins de longue durée;

• Il s'agit d'un groupe de femmes qui veut fonder une maison d'hébergement et de transition pour les femmes battues et leurs enfants.

Objet de l'évaluation

– Quels sont, en matière de logement, les besoins réels des personnes que vous voulez desservir?

Critères de réussite

– Quels résultats votre groupe peut-il raisonnablement espérer?

– Estimerez-vous avoir réussi si seulement un petit nombre de ces personnes obtiennent l'hébergement qui leur convient? Si vous n'obtenez pas le service idéal mais que votre projet se mérite un appui local et provincial accru? Si vous parvenez à sensibiliser votre propre milieu aux besoins des personnes pour lesquelles vous militez?

Groupe à vocation éducative

Il en existe de toutes sortes. Pour les besoins de cet exemple, imaginez que vous offrez une série de programmes éducatifs à votre clientèle-cible:

• Vous voulez encourager les jeunes toxicomanes faisant usage de seringues à utiliser des aiguilles propres;

• Vous cherchez à sensibiliser la population au problème de la violence contre les personnes âgées;

• Vous voulez initier les travailleurs sociaux non autochtones aux méthodes de résolution de problèmes utilisées par les communautés autochtones;

• Vous organisez des programmes de formation en affirmation de soi pour les étudiant-e-s handicapé-e-s physiques.

Objet de l'évaluation

– Le travail de votre groupe s'adresse-t-il au public en général, aux professionnel-le-s ou à une catégorie particulière de la population? Votre travail vise-t-il l'acquisition d'aptitudes spécifiques, un changement des mentalités ou un changement d'attitudes?

Critères de réussite

– À quels résultats espérez-vous parvenir? Est-il essentiel de rejoindre un grand nombre de personnes? Estimerez-vous avoir réussi si votre clientèle élève son niveau de compétence? S'il y a changement de mentalités? De comportements?

– Comment pouvez-vous mesurer ce type de progrès? Estimerez-vous avoir réussi si votre clientèle accroît ses capacités grâce à votre projet? Sur quoi mesurerez-vous ce progrès?

2. Étudiez dans quel contexte s'inscrit votre travail

Il s'agit d'analyser dans quel contexte géographique, social et économique s'inscrit votre projet pour mesurer l'impact de ces différents facteurs sur vos activités.

Voici les facteurs d'ordre général à considérer:

• **Niveau de discrimination:** En quoi l'âgisme, l'homophobie, le racisme, le sexisme ou la discrimination à l'endroit des handicapé-e-s physiques ou mentaux se répercutent-ils sur le travail de votre projet?

• **Logement/services sociaux/soins de santé:** Dans quelle mesure ces services sont-ils accessibles? À quels coûts? En quoi cela touche-t-il les personnes que vous desservez ou avec lesquelles vous travaillez? Existe-t-il des programmes spéciaux et pouvez-vous compter sur des personnes sympathisantes au sein du personnel qui dispense ces services? (Vous pouvez aborder ces questions séparément.)

• **Situation politique:** Quel est le climat politique actuel (aux niveaux local, provincial, national)? En quoi influence-t-il votre travail? Quels sont les obstacles ou les ouvertures possibles? Qui sont vos alliés et que sont-ils prêts à faire?

• **Situation économique:** Quelle est la situation de l'emploi, de l'entreprise, etc.? En quoi affecte-t-elle les personnes avec qui vous travaillez, votre projet?

• **Médias:** Quel type d'accès avez-vous aux médias? Quels sont ceux qui peuvent vous donner une couverture favorable? Quel en est l'impact?

• **Contexte culturel:** Quelle est la composition ethnico/culturelle de votre milieu? Le groupe dominant est-il ouvert aux autres communautés culturelles? Quel est l'impact des différences linguistiques? Existe-t-il des tensions interculturelles? Quels en sont les effets?

• **Sources de financement:** Sont-elles accessibles? Les bailleurs de fonds sont-ils ouverts aux problématiques sur lesquelles vous travaillez?

Il est également important de faire le point sur **la problématique centrale de votre projet.**

• S'agit-il d'un nouveau champ d'intérêt pour le groupe? D'un problème nouveau dans notre société?

• Est-ce une question controversée?

• A-t-on déjà travaillé sur cette question dans votre ville ou votre région?

Le succès ou l'échec d'un projet ne dépend pas uniquement de ses objectifs ou de son travail. Le contexte dans lequel il s'inscrit joue aussi un rôle important. On peut trop facilement l'oublier comme on peut mal l'interpréter.

Voici quelques exemples qui vous aideront à préciser dans quel contexte s'inscrit votre projet. En vous inspirant des facteurs généraux évoqués en page précédente et des exemples qui suivent, vous pourrez dresser la liste des conditions propres à votre situation spécifique.

Groupe de défense des droits

Vous cherchez à mettre au point une stratégie nationale/provinciale pour promouvoir votre revendication.

Voici quelques points supplémentaires à considérer:

Accessibilité: Avez-vous ou non accès aux établissements et institutions que vous voulez influencer? Quels sont les avantages et les inconvénients de cette situation?

Concertation: Avez-vous établi un réseau de personnes sympathisantes au sein de ces organismes? Quel pouvoir détiennent-elles? Estiment-elles que la population doit avoir un droit de décision sur le sujet? Qu'avez-vous encore besoin de savoir sur ces organismes? Par exemple, qui défend des intérêts corporatifs? Lesquels et pourquoi?

Facteurs économiques: Votre financement, par exemple, peut dépendre de la situation économique locale, régionale ou provinciale.

Groupe de service

Votre groupe offre soutien et locaux à la population pour des activités de prise en charge individuelle et d'auto-santé.

Voici quelques facteurs supplémentaires à considérer:

Accessibilité physique: Votre clientèle-cible peut-elle facilement vous rejoindre? Pouvez-vous vous-mêmes les rejoindre aisément?

Autres services: Quels sont les autres services existants? Avez-vous des contacts avec les personnes qui les dispensent? Que peuvent-elles vous apporter? Comment le personnel des institutions considère-t-il votre travail? Est-il prêt à collaborer avec vous? À profiter de ce que vous pouvez lui apporter?

Problèmes politiques/sociaux/économiques: Quels sont les problèmes majeurs dans votre milieu? Quelles retombées ont-ils sur votre travail?

Groupe à vocation éducative

Vous travaillez sur une question relative à la santé. Vous essayez d'y sensibiliser la population et vous organisez une série de soirées de discussions sur le sujet.

Voici quelques facteurs supplémentaires à considérer:

Précédents: Quel travail éducatif a déjà été fait sur la question? Où et par qui? Avec quels résultats? Quelles sont, dans l'ensemble de la population, les attitudes négatives et positives face à cette question?

Concertation: Qui sont vos alliés et que peuvent-ils faire? Quels contacts entretenez-vous avec d'autres services communautaires de première ligne ayant déjà travaillé sur des questions connexes?

Quelle est l'attitude du personnel des services de santé? Des services sociaux concernés? De l'administration municipale? Des fonctionnaires concernés?

Communications et médias: Comment feriez-vous connaître vos programmes? Quelle est l'attitude des médias? Pouvez-vous promouvoir vos programmes dans les médias locaux? Quels sont les horaires et les émissions les plus appropriés?

Milieu urbain/milieu rural: Des programmes éducatifs donnant de bons résultats dans des grandes villes conviendront probablement mal à des agglomérations plus petites. Quels sont les principaux facteurs dont il faut tenir compte? Avez-vous conçu votre programme en ce sens?

Accessibilité: Pouvez-vous disposer de locaux suffisants et sont-ils accessibles à votre clientèle-cible?

3. Fixez les buts et objectifs de l'évaluation

Une fois que le groupe et l'évaluateur ont précisé l'objet de l'évaluation, les critères de réussite et les conditions dans lesquelles travaille le groupe, ils disposent de toutes les données nécessaires pour fixer les buts et objectifs de l'évaluation.

N'oubliez pas que *les buts et objectifs de l'évaluation ne sont pas les mêmes que ceux du projet, même s'ils tiennent compte de ces derniers* . Les premiers sont directement reliés aux fins que poursuit l'évaluation, à savoir décrire et mesurer les progrès et les retombées d'un projet. Les buts et objectifs du projet, en revanche, relèvent directement de la planification et la mise en oeuvre du projet en tant que tel.

Comment définir les buts et objectifs de l'évaluation?

Ce sont des notions qui peuvent sembler très voisines, mais qu'il est essentiel de bien différencier.

Les buts de l'évaluation énoncent de manière globale les résultats que l'on attend de l'évaluation.

Les objectifs sont des cibles mesurables et spécifiques qu'on se propose d'atteindre à des dates données.

Pour en savoir plus sur comment développer les buts et objectifs de l'évaluation, se reporter à la partie «Buts et objectifs» en page 68.

L'évaluateur et le groupe doivent naturellement s'entendre sur les buts et objectifs de l'évaluation. Il faut aussi qu'ils s'engagent à signaler clairement et immédiatement à l'autre partie les ajustements ou changements qu'ils estiment nécessaires d'apporter durant le processus de l'évaluation.

En quoi les buts et objectifs de l'évaluation diffèrent-ils de ceux du projet?

Vous trouverez la réponse à cette question dans les trois tableaux qui suivent et qui illustrent concrètement ce que nous venons de dire. Vous y constaterez comment les buts et objectifs du projet diffèrent de ceux de l'évaluation. Il s'agit d'exemples très généraux. N'oubliez pas d'ajuster les buts et objectifs de votre évaluation à vos propres activités.

Vous devez supposer pour la compréhension de ces exemples:

- que le groupe de défense des droits milite contre la discrimination subie par les personnes atteintes du SIDA.
- que le groupe de service cherche à fournir un hébergement temporaire à sa clientèle-cible.
- que le groupe à vocation éducative intervient dans le domaine de la santé et offre à sa clientèle-cible une série de rencontres de discussion.

Groupe de défense des droits de la personne

(modèle)

But du projet	**Objectifs du projet**
1- Améliorer le niveau de compétence des membres du groupe en matière de défense des droits	Produire une trousse de formation sur la défense des droits de la personne
2- Défendre les droits des personnes atteintes du SIDA	Mobiliser les membres du groupe dans un travail de pression auprès de l'administration ou du niveau de gouvernement concerné
	Préparer une stratégie d'intervention prévoyant la plus grande participation possible du milieu

But de l'évaluation	**Objectifs de l'évaluation**
1- Mesurer l'efficacité et l'impact de votre projet en ce qui concerne l'amélioration du niveau de compétences en matière de défense des droits dans votre milieu	Informer le personnel du projet sur l'efficacité de son travail
	Évaluer si la trousse de formation répond aux besoins des membres
2- Étudier les retombées du projet pour les personnes-cibles de votre travail de pression	Mesurer les changements d'attitude chez les personnes ou organismes visés par votre projet
	Évaluer les résultats des pressions en termes de changements politiques ou législatifs

Maison de transition

(modèle)

But du projet	**Objectifs du projet**
1- Fournir aide, hébergement et protection à la clientèle que vous desservez	Administrer une maison de transition Favoriser l'entraide chez les résidentes de la maison Élaborer une trousse de formation à l'intention du personnel en matière de counselling et d'information juridique Établir des contacts avec les services de santé, services sociaux et services juridiques de la localité afin de les rendre plus accessibles aux résidentes
But de l'évaluation	**Objectifs de l'évaluation**
1- Mesurer l'efficacité du service dans son ensemble par rapport aux usagères, aux services d'aide et au personnel de la maison	Décrire la maison de transition, les femmes qui y viennent, pourquoi elles ont fait appel à ce service, et ce que celui-ci leur apporte Mesurer l'impact du programme de formation sur les travailleuses et le fonctionnement de la maison Évaluer si les contacts entre les travailleuses de la maison et le personnel des services institutionnels ont entraîné des changements d'attitudes ou de politiques

Groupe à vocation éducative en santé

(modèle)

But du projet	**Objectifs du projet**
1- Offrir un programme éducatif à des groupes-cibles sur un problème de santé spécifique	Déterminer les préoccupations des groupes-cibles locaux en matière de santé Concevoir des programmes éducatifs sur des questions intéressant les membres de ces groupes cibles Offrir ces programmes Inciter les établissements éducatifs appropriés à concevoir des programmes analogues

But de l'évaluation	**Objectifs de l'évaluation**
1- Évaluer la pertinence, l'efficacité, l'applicabilité et les répercussions du programme	Mesurer les effets du programme sur les participant-e-s Inventorier le travail d'intervention auprès des autres organismes éducatifs pour les encourager à adopter des programmes analogues

4. Concervez les outils d'évaluation

À ce stade de l'évaluation participante, l'évaluateur rassemble toute l'information déjà recueillie par lui-même et le groupe et commence à préparer les instruments nécessaires (ce qu'on appelle générale-ment outils d'évaluation).

Pour ce faire, il devra tenir compte du temps et des ressources dont dispose le groupe, des informations dont il a besoin et des compétences nécessaires pour recueillir et analyser ces données.

La méthode de cueillette des données dépend de plusieurs facteurs: le type d'informations dont le groupe a besoin; auprès de qui les recueillir; à qui est destinée l'évaluation; à quoi elle doit servir.

• Vous pouvez avoir besoin de données quantitatives (combien de personnes partagent tel ou tel point de vue, combien ont utilisé le service, etc.?) ou encore d'explications et de témoignages sur l'expérience du groupe-cible face à tel problème ou tel service.

• Vous pouvez avoir besoin de recueillir de l'information auprès des usagers et usagères, ou encore de vous renseigner auprès d'autres groupes communautaires, de certains ministères et services gouvernementaux ou de personnes-clés.

Outils pour décrire le travail du groupe

Le journal de bord

C'est le compte rendu détaillé des activités quotidiennes du projet; on y consigne entre autres choses, ce qui s'est passé chaque jour et pourquoi, certaines conversations et informations, etc.

Chaque membre du projet peut tenir un journal, ou le groupe peut charger un de ses membres de tenir celui du projet. Le journal de bord fournit les informations nécessaires pour suivre et comprendre les décisions prises en fonction du projet, de ses structures et de son histoire.

Le cahier de bord

Plus quantitatif, le cahier de bord ne relate pas l'histoire du groupe mais rend compte du nombre et du type de tâches et de contacts quotidiens: qui est référé à qui, par qui, quels types de problèmes sont soulevés ou rencontrés par le personnel, etc.

Il faut que le cahier de bord soit tenu régulièrement et qu'on y inscrive tous les contacts et demandes adressés au projet: appels téléphoniques, demandes de renseignements, de références, de services, d'information.

Le cahier de bord témoigne quotidiennement du volume de travail accompli. Il peut aussi démontrer à quel point le projet répond réellement à un besoin.

Les archives

Chaque projet a besoin d'un système bien organisé pour classer ses dossiers. Le groupe et l'évaluateur doivent bien entendu protéger et respecter la confidentialité de l'information contenue dans ces dossiers, et tout particulièrement s'il s'agit d'un groupe de service, comme par exemple un organisme travaillant pour les personnes atteintes du SIDA.

Outils pour vérifier si le groupe atteint ses objectifs

Lors d'une évaluation, on peut recourir à toutes sortes de méthodes pour poser des questions, recueillir des informations, évaluer certaines choses.

On peut par exemple, utiliser des questions fermées - celles qui appellent une réponse du type «oui» ou «non» - pour avoir des réponses précises. Mais cette méthode présente aussi certaines limites.

Les questions ouvertes, par ailleurs, si elles permettent des réponses détaillées et approfondies, s'avéreront peut-être plus difficiles à analyser.

Quoi qu'il en soit, l'évaluateur et le groupe ne doivent jamais oublier qu'il faudra, après le stade de la cueillette, compiler et analyser les données recueillies. Attention à ne pas vous en mettre «trop sur le dos»!

Il est important de tester tous les outils d'enquête au préalable. On les essaie sur quelques personnes pour pouvoir éventuellement changer certaines questions. Notez soigneusement tout ce qui pose problème et les raisons qui motivent vos modifications.

Les questions doivent s'enchaîner naturellement et il ne faut en poser qu'une à la fois. Numérotez chaque question pour pouvoir entrer vos résultats sur des tableaux. Ne posez pas de questions trop complexes. Elles doivent être claires et sans ambiguïté. Évitez les questions qui peuvent suggérer une réponse. N'en posez pas trop: restez-en à l'essentiel. Il faut toujours plus de temps qu'on ne l'y imagine pour compiler les réponses.

Le guide d'entrevue

C'est une série de questions à poser lors de l'entrevue.

Il peut s'agir de questions ouvertes ou fermées, ou encore d'une combinaison des deux (voir le guide d'entrevue en page 75).

Vous déterminerez les thèmes à aborder durant l'entrevue à partir des discussions que vous aurez préalablement menées sur l'objet de l'évaluation («Que voulons-nous savoir?»)

Éliminez les sujets qui ne sont pas absolument essentiels et privilégiez ceux qui sont interreliés. Limitez le nombre de thèmes et de questions. Pour rester efficace, une entrevue ne doit pas excéder deux heures.

Pointez systématiquement chacune des questions que vous posez. Notez les réponses à la première personne, telles qu'elles vous sont données.

Une fois l'entrevue terminée, arrangez-vous pour en rédiger le plus vite possible une transcription définitive. Vous pourrez y ajouter des renseignements complémentaires et des commentaires personnels apportés par la personne interviewée.

L'aide-mémoire

C'est une liste de thèmes et/ou de questions abordés par la personne qui fait l'entrevue (voir l'exemple d'aide-mémoire figurant en page 76). L'aide-mémoire est un guide thématique. On l'utilise pour s'assurer que les données sont recueillies de façon systémati-que. Dans ce cas, le rôle de l'intervieweur ou de l'intervieweuse consiste moins à «questionner» qu'à animer.

L'aide-mémoire est un outil qui offre une grande ouverture et permet d'enquêter en profondeur. L'intervieweur ou l'intervieweuse laisse la situation apporter ses propres réponses. Quant à la sélection des sujets et des thèmes abordés, on peut procéder de la même façon qu'avec le guide d'entrevue.

La personne qui anime l'entrevue se sert de l'aide-mémoire pour s'assurer qu'elle traite bien tous les sujets prévus de façon systématique.

Le questionnaire

C'est un outil qui reste à la discrétion de la personne à qui on le remet. Celle-ci le remplit au moment qui lui convient (on trouvera un exemple de questionnaire en page 77).

Les questionnaires peuvent comprendre des questions ouvertes ou des questions fermées (ou une combinaison des deux) et servent à recueillir tant des données statistiques et quantitatives que des témoignages. Les questions fermées prennent moins de temps à compiler. Les questions ouvertes offrent aux répondant-e-s une plus grande latitude pour exprimer leur opinions et relater leurs expériences.

Si vous envoyez votre questionnaire par la poste, il vaut mieux y joindre une enveloppe timbrée avec l'adresse de retour. Ne vous étonnez pas si bon nombre de personnes oublient d'y répondre ou décident de ne pas le remplir. L'envoi postal vous permet une grosse diffusion, mais vous laisse sans grand contrôle sur les retours. Remettre les questionnaires en mains propres et les récupérer soi-même demande plus de travail, mais c'est une méthode qui vous permet un meilleur contrôle.

Les archives et documents

Entrent dans la catégorie des archives, les recueils et registres d'événements ou de transactions consignés par une personne ou un organisme. Ce sont les recueils officiels d'activités plus larges relevant généralement des affaires publiques. Exemples: le Hansard (compte rendu officiel des débats parlementaires), les registres d'état civil, les répertoires des villes, les listes de membres, les registres d'aide sociale, les minutes des procès et les registres commerciaux.

Il faut entendre par documents tout matériel écrit ou filmé autre que des archives qui n'a pas été préparé sur commande. Il peut s'agir de documents personnels ou publics. Exemples: lettres, journaux personnels, articles de journaux, énoncés de politique et répertoires.

Archives et documents offrent naturellement une source de renseignements précieux. En général, on peut les obtenir gratuitement ou à peu de frais. Ils s'avèrent très utiles quand on fait de la recherche ou lors d'une évaluation. Vous pouvez vous en servir pour retracer et suivre certains événements. En consultant les minutes de procès, par exemple, vous aurez un compte rendu officiel de qui arrive aux membres de votre groupe-cible dans les cours de justice.

Si votre groupe veut suivre l'évolution de l'opinion publique sur une question précise, il peut monter un dossier de presse à partir de coupures de journaux et de revues.

Choisir les outils de cueillette de données qui vous conviennent

Là encore, vous l'aurez deviné, un tableau s'impose. Précisez d'abord les informations dont vous avez besoin et qui peut vous les fournir.

Imaginez que votre Groupe d'aide aux personnes sidatiques décide d'évaluer sa programmation. Voilà le tableau que vous pouvez faire:

Que veut-on savoir?	Où s'adresser?	À qui s'adresser?	Quel type d'information?
Préoccupation principale des usagers et usagères du service	Dans la communauté	Usagers et usagères du programme et autres membres de la clientèle-cible: usagers et usagères du Groupe d'aide	Témoignages
Autres services utilisés par la clientèle-cible	Autres organismes et clientèle-cible	Organismes et usagers et usagères du Groupe d'aide	Témoignages et statistiques
Qui fréquente le Groupe d'aide	Usagers et usagères	Usagers et usagères	Témoignages et statistiques
Quels sont les autres modèles de services/ programmes	Nous en élaborons un	Autres membres de la clientèle-cible	Opinions

Le choix des outils d'évaluation: quelques suggestions

À partir des buts et objectifs du projet et de l'évaluation mentionnés précédemment, voici quelques exemples d'outils d'évaluation qui vous permettront de recenser votre travail et de recueillir les informations nécessaires.

Groupe de défense des droits

Groupe-cible du projet	Objectifs de l'évaluation	Outils de recherche et de collecte des données pour l'évaluation
Personnes du milieu/ de la communauté	1- Mesurer l'efficacité de la trousse de formation	1- Questionnaire après la formation
Personnes-cibles du travail de pression	2- Mesurer l'impact politique du projet sur le groupe	2- Entrevues à la fin du projet
Travailleurs/euses du projet	3- Mesurer l'évolution personnelle et les changements d'attitude	3- Journaux/agendas des travailleurs/euses du projet
	4- Évaluer les effets du projet en matière de changements législatifs	4- Registres et documents tels les débats parlementaires, les énoncés de politiques, etc.
	5- Donner du «feedback» aux travailleurs/euses du projet sur leur travail	5- Comptes rendus de lettres, réunions, appels téléphoniques
		6- Réunions-bilans régulières pour évaluer le travail - Les procès-verbaux de ces réunions font partie du dossier d'évaluation

Groupe de service

Groupe-cible du projet	Objectifs de l'évaluation	Outils de recherche et de collecte des données pour l'évaluation
Clientèle-cible du projet	1- Décrire comment et pourquoi la clientèle-cible utilise la maison de transition et l'impact du service sur elle	1- formulaires d'admission, formulaires de suivi, entrevues individuelles
Personnel de la maison de transition	2- Mesurer l'efficacité du programme de formation sur les membres du personnel	2- Questionnaires d'évaluation après les sessions de formation
Le milieu	3- Mesurer l'efficacité du travail des agents de liaison provenant de la communauté	3- Guides d'entrevues auprès des professionnels/institutions
		4- Suivre la progression de la clientèle-cible à travers diverses institutions à partir des journaux/agendas des travailleurs/euses du service et des documents officiels

Groupe à vocation éducative

Groupe-cible du projet	Objectifs de l'évaluation	Outils de recherche et de collecte des données pour l'évaluation
Participant-e-s	1- Mesurer l'efficacité des programmes éducatifs	1- Formulaires d'évaluation à la fin des sessions
Autres organismes éducatifs	2- Voir si les pressions exercées pour qu'ils améliorent leurs programmes portent fruit	2- Procès-verbaux de réunions, appels téléphoniques, comptes rendus de l'intervention dans le milieu

5. Établir un plan de travail et fixer un échéancier

Tout projet d'évaluation doit prévoir un plan de travail accompagné d'un échéancier. Ce plan de travail vous permettra d'organiser toutes les tâches nécessaires pour atteindre vos objectifs d'évaluation. C'est votre feuille de route: elle vous indique ce que vous avez à faire et quand le faire.

Le plan de travail aide les participant-e-s à comprendre comment tous les éléments de l'évaluation s'emboîtent les uns dans les autres. Il leur permet de ne pas se sentir submergés par le travail à faire: il est plus facile de se concentrer sur une tâche "x" en sachant qu'on dispose d'un autre bloc de temps pour faire la tâche "y".

Le plan de travail vous fournit aussi l'information nécessaire pour établir votre budget d'évaluation. Il vous donne la liste complète des tâches à faire et vous permet donc de calculer de façon réaliste les coûts de l'évaluation.

Voici comment établir un plan de travail:

Préparez les colonnes suivantes sur une grande feuille de papier:

A- Objectifs B- Tâches C- Temps prévu D- Dates

Inscrivez dans la colonne A tous les objectifs de l'évaluation et dans la colonne B, toutes les tâches nécessaires pour atteindre chacun de ces objectifs: préparation des entrevues, envoi des questionnaires, entrevues, analyse des questionnaires retournés, etc. Numérotez chacune de ces tâches. Donnez le numéro 1 à la tâche prioritaire, le numéro 2 à celle qui vient ensuite, etc.

Évaluez le temps qu'il vous faudra pour chacune de ces tâches. Soyez aussi réaliste que possible. Prévoyez toujours la marge de temps nécessaire. Inscrivez-la en colonne C en face de chaque tâche.

Inscrivez en haut de la colonne D la date à laquelle débutera l'évaluation. À partir de là, écrivez à côté de chaque tâche la date correspondante.

Si vous découvrez qu'il y a trop de tâches pour le temps dont vous disposez, voyez lesquelles vous pouvez supprimer. Ne réduisez jamais la marge de temps allouée à une tâche sans être sûrs de pouvoir l'accomplir plus rapidement.

6. Décider ce qu'on fera des résultats de l'évaluation?

C'est au groupe de décider ce qu'il compte faire des résultats obtenus. Dans une évaluation collective, le groupe peut naturellement utiliser les données tout au long de la démarche, et pas seulement à la fin.

Mais il est important de définir dès le départ le type de rapport final qu'il voudra lui donner.

Certains résultats risquent d'intéresser plus particulièrement le bailleur de fonds. D'autres, en revanche, auront plus de valeur pour le groupe.

Il se peut que le bailleur de fonds se contente d'un rapport général sur la performance du projet. Mais le groupe, pour sa part, préférera peut-être des résultats beaucoup plus détaillés de l'évaluation.

Pour faciliter votre décision, inspirez-vous des objectifs de l'évaluation, des besoins exprimés par le bailleur de fonds et de vos propres besoins.

7. S'entendre sur le plan d'évaluation

Le plan d'évaluation doit rencontrer l'assentiment du groupe. Dans la plupart des cas, il devra également recevoir l'approbation du bailleur de fonds; il vous faudra alors négocier.

Quand le groupe a participé lui-même à la mise au point du plan d'évaluation, il est prêt à commencer. Si en revanche, c'est l'évaluateur qui a élaboré le plan sans consultation, les membres du groupe peuvent réagir par la méfiance et trouver que l'évaluation leur demande trop de travail. Ce sont des problèmes qu'il faudra régler avant de donner le feu vert à l'évaluation. Le plan d'évaluation doit correspondre aux besoins du groupe dont on évalue le travail.

En résumé:

Nous avons vu dans ce chapitre les différentes étapes à suivre pour la mise au point d'un plan d'évaluation:

1. préciser l'objet de l'évaluation et les critères de réussite du projet;
2. analyser le contexte dans lequel s'inscrit le travail du groupe;
3. finaliser les buts et objectifs de l'évaluation;
4. choisir les outils d'évaluation;
5. fixer un plan et un calendrier de travail;
6. décider quoi faire des résultats;
7. faire approuver le plan d'évaluation.

5 Comment recueillir, analyser et utiliser les données d'évaluation

La cueillette des données peut commencer dès l'approbation du plan d'évaluation.

Vous trouverez dans ce chapitre des précisions sur:

- Les tâches du groupe durant le processus d'évaluation;
- Les fonctions de l'évaluateur concernant la cueillette et l'analyse des données ainsi que la rédaction du rapport d'évaluation;
- L'utilisation des résultats de l'évaluation par le groupe.

Fonctions de l'évaluateur au début de la cueillette de données

Voici les premières tâches qui lui incombent:

- Fournir au groupe les outils d'évaluation appropriés;
- Assurer la formation nécessaire quant à l'utilisation de ces outils;
- Recueillir et compiler tous les formulaires utilisés;
- Commencer et réviser l'analyse des données.

L'évaluateur et le groupe doivent s'entretenir régulièrement de l'évolution du projet et du processus d'évaluation.

L'utilisation des outils d'évaluation

L'évaluateur doit s'assurer que les membres du groupe utilisent correctement les outils d'évaluation et lui transmettent les informations à compiler. Il ne doit jamais oublier que l'évaluation n'est qu'une des activités du groupe: pas question donc, de noyer tout le monde sous la paperasse. L'évaluateur et le groupe peuvent fixer ensemble des dates précises pour la distribution et la remise des

outils d'évaluation afin que le groupe puisse les intégrer à son propre calendrier de travail.

Généralement, les travailleurs/euses et les bénévoles du projet sont les personnes les plus qualifiées pour faire le travail d'entrevues. L'évaluateur doit leur rappeler les techniques de base ou les leur apprendre si nécessaire (voir par exemple, «Comment mener une entrevue ouverte» en page 67).

Analyse des données pendant l'évaluation

Les données recueillies doivent être analysées tout au long du processus d'évaluation, et pas seulement à la fin. Il faut que toutes les personnes impliquées dans le travail à évaluer puissent discuter de cette analyse. C'est de cette façon que l'évaluation sera la plus utile au projet. En revanche, il ne faut en aucun cas discuter *publiquement* des données avant la fin du processus. On doit éviter de tirer des conclusions définitives avant d'avoir recueilli et analysé *toutes* les informations nécessaires.

Pour apprendre en cours d'évaluation, le groupe doit mettre sur pied un comité de révision de l'évaluation qui se réunira régulièrement. L'évaluateur assistera à ces réunions en apportant les données qu'il a compilées et analysées.

Voici ce que peut faire le comité (ou toute personne impliquée dans le projet):

Passer en revue et analyser les données recueillies

- Que nous indiquent-elles?
- Parvenons-nous à recueillir toutes les informations voulues ou nécessaires?
- Qu'est-ce qui nous manque?
- Pouvons-nous déjà dégager certains thèmes ou tendances?

Ajuster l'objet de l'évaluation en fonction des besoins

- Avons-nous maintenant besoin de savoir des choses auxquelles nous n'avions pas pensé au départ?
- Comment régler au mieux ce problème? Faut-il ajouter de nouvelles questions? Accepter nos limites?
- Si le travail a déjà fait l'objet de commentaires et de critiques (de l'extérieur ou à l'interne), comment s'en servir pour améliorer le travail en cours et l'évaluation?

Faciliter les échanges entre l'évaluateur et le groupe

- Vérifier s'il existe des problèmes de communication et en identifier les causes;
- S'assurer que l'on fait rapport du travail d'évaluation aux autres instances du groupe (conseil d'administration, autres membres de l'équipe, etc.);
- Modifier le fonctionnement si nécessaire.

Fonctions de l'évaluateur concernant l'analyse des données et la rédaction du rapport d'évaluation

La cueillette des données est terminée. Il s'agit maintenant de travailler sur papier.

Comment analyser les données

- Photocopiez tous les documents originaux avant de les classer. Travaillez uniquement à partir de photocopies.
- Codifiez ou numérotez chaque questionnaire ou transcription pour pouvoir retrouver qui a dit quoi.
- Étudiez les données. Identifiez les tendances apparaissant dans les réponses. Prenez des notes. À ce stade, vous pouvez vous laisser guider par votre intuition.

Note: Quiconque procède à une analyse de données les interprète à partir de sa propre expérience et de ses propres hypothèses. C'est une chose inévitable et couramment acceptée. Mais pour être honnête, il faut mettre cartes sur table: on doit annoncer ce qu'on prévoit trouver et les préoccupations qui nous motivent au départ. Il est bon que les personnes concernées se disent si leurs hypothèses sont ou non corroborées par les informations recueillies.

- Transcrivez vos notes sur des fiches ou des feuilles volantes - une feuille par question, par thème ou par sujet. Cela vous permettra de dégager plus facilement les tendances.

- Quand vous travaillez avec des chiffres ou des données surtout quantitatives, il faut commencer par un résumé des données. Pour ce faire, prenez un exemplaire vierge du questionnaire ou du formulaire utilisé pour recueillir les données. Pointez les réponses à chaque question, comptez-les et inscrivez-en le nombre total en face de la question. Veillez à ne pas en oublier. Faites la même chose avec les questions qui n'ont pas eu de réponses. Résumez ce qu'indiquent les données.

• Un bon truc pour analyser les entrevues: découpez les photocopies de rapports d'entrevues en les classant par sujet ou problématique. Vous aurez ainsi sous les yeux l'ensemble des réponses à telle ou telle question, ce qui vous permettra de commencer à dégager certaines tendances.

• On utilise la méthode des mots-clés pour repérer les mots ou les idées qui reviennent dans les propos des répondant-e-s. Pour ce faire, lisez toutes les réponses à une même question en relevant toutes les expressions ou idées qui se répètent. Vous aurez ainsi une première vue d'ensemble sur laquelle vous pouvez travailler et écrire.

• Citez fidèlement les propos recueillis en entrevue pour éviter que les réponses soient mal interprétées; au cas où cela arrive, il vous sera plus facile de repérer l'erreur. Accompagnez chaque citation de son numéro de code pour pouvoir, si nécessaire, vous reporter facilement à l'entrevue au complet (naturellement, il faudra éliminer ces codes dans le rapport final).

• À ce stade, il vaut mieux avoir trop de matériel que pas assez. Il est toujours plus facile de couper que d'ajouter de la matière par la suite.

• Il est essentiel de vous en tenir aux propos des répondant-e-s et de laisser les données vous guider.

• Discutez des conclusions tirées de l'analyse des données. Choisissez celles qui sont les plus significatives. En cas de désaccord, cherchez un moyen de composer avec ces divergences.

• L'analyse des données est une tâche gratifiante, même si elle prend beaucoup de temps. Il faut procéder avec rigueur pour que tout le monde puisse avoir confiance dans les résultats.

Le rapport d'évaluation

Au début de l'évaluation, le groupe, l'évaluateur et le bailleur de fonds doivent s'entendre sur la façon dont on rendra compte des résultats de l'évaluation.

Si le bailleur de fonds, le conseil d'administration du groupe ou le personnel du projet désirent un rapport écrit, la rédaction en incombera à l'évaluateur.

Le contenu du rapport dépendra en partie des facteurs suivants: à qui il est destiné; ce qu'on veut signifier à ces personnes ou organismes; ce qu'elles ont besoin de savoir.

La plupart des bailleurs de fonds désirent d'abord et avant tout, savoir si le groupe a bien atteint ses objectifs. Pour sa part, le groupe préférera probablement miser sur sa propre démarche de travail: ce

qui a été fait, comment, par qui, et en quoi les résultats répondent aux objectifs qu'il s'est donnés. Il sera peut-être nécessaire de rédiger plusieurs rapports, ou encore d'y inclure ou d'en supprimer certaines parties, selon le destinataire.

Avant la rédaction du rapport final, il est bon de se mettre d'accord sur les grandes lignes du contenu. Au cours de la cueillette et de l'analyse des données, le groupe et l'évaluateur pourront toujours réviser ce plan d'ensemble en fonction des informations révélées par l'évaluation.

Plan modèle d'un rapport d'évaluation

1- Présentation du projet

Précisez:

a) Comment le projet a été créé et financé;

b) Les buts et objectifs du projet;

c) Les personnes qui s'y sont impliquées;

d) Les structures du projet.

2- Méthodologie employée pour l'évaluation

Décrivez:

a) L'approche employée et les raisons de ce choix;

b) Les buts et objectifs de l'évaluation;

c) Le mode de sélection de l'évaluateur;

d) La conception et la mise en application des outils d'évaluation;

e) La performance de ces outils;

f) Les éventuelle limites de cette méthodologie;

g) Le mode de sélection des personnes interviewées ou des répondant-e-s au questionnaire, etc; les personnes qui ont fait les entrevues, le nombre de répondant-e-s, leur statut; la méthode de diffusion et de récupération des questionnaires.

3- Analyse des résultats de l'évaluation

a) Précisez les objectifs propres à chaque étape du projet;

b) Notez les résultats obtenus à partir des données recueillies;

c) Indiquez clairement l'objet central de l'évaluation et précisez ce qui a été évalué;

d) Décrivez de quelle façon vous avez tiré vos conclusions des données recueillies;

e) En présentant les réponses aux questions posées, expliquez les tendances qui s'en dégagent - relevez et expliquez les similitudes et les différences en les resituant dans le cadre du projet;

f) N'essayez pas de tout couvrir - dégagez les tendances, les thèmes récurrents et analysez à quoi ils se rattachent.

4- Conclusion

a) Résumez le travail accompli en précisant dans quelle mesure les buts et objectifs ont été atteints;

b) Ajoutez des recommandations pour l'avenir ou des recommandations émanant du projet.

Utilisation des résultats de l'évaluation

L'évaluation ne se termine pas avec la rédaction du rapport. Les résultats obtenus sont censés servir. Discutez-en. Tirez-en parti pour planifier votre prochain projet. Utilisez tout rapport ou résumé d'évaluation pour former et orienter vos nouveaux et nouvelles membres. Servez-vous des résultats pour faire connaître votre travail ou les problématiques sur lesquelles vous intervenez.

- **L'évaluation offre au groupe l'occasion de discuter et de critiquer son travail**

  Cet examen critique consiste à identifier et analyser les aspects positifs et les aspects négatifs du travail accompli.

  L'évaluation n'a pas pour but de monter les problèmes en épingle. Elle doit indiquer comment et pourquoi les choses se passent de telle manière et par quels moyens les améliorer. Il ne s'agit *aucunement* de blâmer qui que ce soit, mais de comprendre pourquoi les choses vont bien ou moins bien, et ce, dans un esprit constructif.

- **Les résultats de l'évaluation peuvent aider le groupe à planifier ses champs d'activités et ses actions**

  Par exemple, un groupe de service ayant de graves difficultés à réaliser toutes les tâches qu'il s'est données pourra décider de supprimer un des services offerts.

- **Les résultats de l'évaluation peuvent permettre au groupe de mieux préciser ce qu'il veut faire, avec qui il veut le faire et pourquoi il doit le faire**

  Cette discussion aidera le groupe à attribuer des objectifs clairs et réalisables à ses activités futures. Il pourra également évaluer quelles relations lui sont (ou non) utiles et voir quelles structures il faut renforcer, éliminer ou modifier.

- **À l'extérieur, le groupe peut utiliser l'évaluation pour convaincre les bailleurs de fonds, la population ou autres de la valeur de son travail**

  L'évaluation peut mettre en évidence la nécessité de créer (ou de développer) tel ou tel service. On peut aussi s'en servir pour approfondir l'analyse d'une problématique ou d'une situation et favoriser de ce fait des réformes politiques ou législatives.

- **L'évaluation peut permettre aux groupes de s'assurer que tous les aspects de leur travail soient reconnus comme utiles et importants**

  Trop souvent, les groupes passent sans transition d'un projet à l'autre, ou disparaissent à la fin d'un projet. Leur travail risque fort de tomber dans l'oubli, même aux yeux de leurs propres membres. L'évaluation permet aux groupes communautaires de rendre justice à leur propre travail et de le resituer dans son contexte.

Comment faire une auto-évaluation

Nous voulons montrer ici comment procéder à une auto-évaluation. En effet, tout groupe qui veut clarifier ses perspectives de travail peut très bien entreprendre de lui-même une évaluation participante.

• L'auto-évaluation est une démarche où le groupe passe en revue, discute et évalue son travail.

Elle lui permet:

– D'avoir une idée plus claire de ce qu'il fait concrètement;

– De vérifier s'il est sur la bonne voie;

– De trouver des moyens d'améliorer son travail.

• L'auto-évaluation offre au groupe l'occasion de prendre du recul face aux pressions quotidiennes, d'identifier les facteurs qui influencent l'efficacité de son travail et de décider, si nécessaire, des améliorations à y apporter.

• L'auto-évaluation constitue toujours un acquis important en cas d'évaluation formelle plus large. C'est un excellent exercice de préparation quand le groupe doit se faire évaluer par quelqu'un de l'extérieur.

• L'auto-évaluation est centrée sur le travail du groupe, non sur les personnes.

Les tensions et les conflits de personnalité ne sont pas rares dans les groupes. L'évaluation constitue un moyen de composer avec ces problèmes dans le contexte des activités du groupe et de ses objec-tifs. Mais l'auto-évaluation ne vise pas à résoudre les divergences interpersonnelles (quoiqu'elle permette au groupe d'en analyser les causes).

• L'auto-évaluation donne de meilleurs résultats lorsqu'elle s'intègre dès le départ à la démarche du groupe et qu'elle devient une pratique régulière.

• L'auto-évaluation est aussi un moyen de mettre en lumière ce que le groupe a accompli. Elle peut également l'aider à comprendre pourquoi il a bien - ou moins bien - réussi telle ou telle chose.

Lors d'une auto-évaluation, on peut avoir tendance à ne voir que les aspects négatifs ou les lacunes. Il faut faire la part des choses.

Ne sous-estimez ni vos succès ni vos acquis. Accordez-leur la valeur qu'ils méritent. C'est en analysant comment et pourquoi vous avez réussi telle ou telle chose que vous tirerez certaines de vos plus profitables leçons.

En quoi consiste le processus d'auto-évaluation?

Il s'agit de passer en revue les huit points suivants:

• l'historique du groupe

• ses buts et objectifs

• le contexte dans lequel il fonctionne

• la nature de son travail

• ses rapports avec l'extérieur

• ses réalisations

• son organisation et sa structure interne

• ses perspectives de travail

Pour ce faire, il faut convoquer une réunion (ou plusieurs si nécessaire) des travailleurs/euses salarié-e-s et non salarié-e-s ainsi que des autres personnes impliquées dans le groupe (membres du conseil d'administration, bénévoles et membres de comités).

Dans la plupart des cas, il vaut mieux inviter quelqu'un pour animer cette rencontre, de préférence une personne qui connaît et appuie le groupe sans en être un membre actif. Ses fonctions consisteront à guider les participant-e-s et à maintenir les discussions sur la bonne voie (voir en page 70 «Animation d'une rencontre d'auto-évaluation»).

Comment démarrer?

Vous avez décidé d'entreprendre une auto-évaluation. Commencez par vous poser la question suivante: qu'allez-vous faire des choses que vous allez apprendre? *Les résultats d'une évaluation doivent toujours*

servir à quelque chose. Prévoyez une rencontre de suivi ou tout autre moyen pratique pour donner suite aux conclusions de l'auto-évaluation.

Notez sur un tableau à feuilles les points de la discussion afin que chacun-e puisse voir ce qui se dit. Vous retranscrirez ou dactylographierez ces notes à la fin de la rencontre. Vous pourrez ainsi vous y reporter si nécessaire au cours de l'année, et vous en servir à votre prochaine réunion d'auto-évaluation.

Il suffit simplement de se demander: quel travail faisons-nous, qui l'assume, quand, comment et pourquoi? Cette démarche doit être menée consciencieusement, tout en restant relativement informelle. On peut même la rendre amusante. Quant au temps requis, réservez si c'est possible une soirée, suivie d'une journée complète (voir en page 84 l'horaire d'un atelier d'auto-évaluation proposé).

Points à étudier lors d'une auto-évaluation de groupe

1- L'historique

Il s'agit de reconstituer l'histoire du groupe à partir de l'expérience et du point de vue des participant-e-s. Les anecdotes, histoires personnelles et souvenirs militants des «temps héroïques» ont leur importance. Mais il faut surtout identifier à quel moment certaines choses ont changé et pourquoi, et dégager les événements (à l'intérieur du groupe ou à l'extérieur) qui ont incité les membres à se rapprocher. Il faut se rappeler pourquoi certaines périodes ou certains événements nous semblent plus significatifs ou plus importants.

Comment procéder:

On pose d'abord les questions sur le plan individuel:

- Quand me suis-je pour la première fois impliqué-e? (date et occasion)
- Qu'est-ce qui m'a incité-e à le faire? (je voulais militer sur telle question; rencontrer du monde; trouver un emploi, etc.)
- Quel travail voulais-je faire avec ce groupe/projet?
- Qu'est-ce qui était pour moi le plus important dans ce que faisait ou pouvait faire le groupe?
- Quel rapport mon expérience antérieure avait-elle avec les activités du groupe?

On examine ensuite:

- Comment s'est créé le groupe? Dans quelles conditions a-t-il commencé à travailler?
- Quelles ont été ses premières actions/activités? Pourquoi?
- Quels sont les facteurs qui l'ont le plus influencé?

2- Les buts et objectifs

Il est essentiel que le groupe les définisse le plus clairement possible.

- Les buts énoncent de manière très générale ce que le groupe cherche à accomplir.
- Les objectifs sont des cibles précises et mesurables qu'il se propose d'atteindre à une date donnée (voir «Buts et objectifs» en Annexe A, page 66).

Les buts et objectifs changent souvent à mesure que les choses évoluent à l'intérieur et à l'extérieur du groupe. L'auto-évaluation est un moyen d'en faire le bilan. Vous pouvez par exemple, après une auto-évaluation, décider de réviser vos buts et objectifs pour les ajuster aux nouvelles orientations du groupe.

Comment procéder

- Compilez tous les documents pertinents (charte, plate-forme, mission du groupe, etc). Inscrivez les buts et objectifs du groupe sur le tableau à feuilles pour que tout le monde les ait sous les yeux.
- Demandez à chaque personne d'expliquer ce qu'ils signifient pour elle. Discutez, ou notez à tout le moins les éventuelles divergences ou désaccords avec les précisions nécessaires.

Dans les cas où le groupe se rend compte de la nécessité de modifier ses buts et objectifs, il peut en prendre note et fixer une date pour une réunion à cet effet.

3- Le contexte

Le travail d'un groupe subit, pour une bonne part, l'influence du milieu et du contexte dans lequel il fonctionne.

Par exemple, la maison de transition située dans une petite localité - pauvre en services et en possibilités de logements - n'aura pas les mêmes facilités que celle qui opère dans un milieu bien pourvu en services, en professionnel-le-s sympathisant-e-s et en logements abordables.

Une maison de transition ne peut pas tout faire pour les personnes qu'elle dessert, quelle que soit la qualité de ses programmes ou la compétence de son personnel. Le contexte dans lequel elle opère déterminera en partie le nombre d'heures de travail disponibles pour aider les résidantes à se loger et pour inciter les autres organismes à améliorer leurs services.

Le contexte et le milieu peuvent influencer l'efficacité, les stratégies et les réalisations du groupe. En fait, si le groupe bénéficie de la collaboration des organismes et des administrations avec lesquelles il travaille, il a de fortes chances de voir son efficacité accrue.

Comment procéder

Tracez un portrait de votre milieu. Décrivez brièvement les éléments qui se rapportent plus directement à vos activités. Notez les effets positifs et négatifs de chacun de ces facteurs sur votre travail.

La liste qui suit pourra vous aider. Ajoutez-y les éléments propres à votre situation.

• **Logement, services sociaux, services de santé:** précisez l'accessibilité et le coût de ces services pour les personnes que vous desservez. Existe-t-il des programmes ou des services spéciaux? Les professionnels se montrent-ils sympathiques à votre cause?

• **Climat politique:** quelles sont les attitudes des politiciens et des fonctionnaires? Quelles répercusions ont-elles sur votre groupe?

• **Problèmes de discrimination:** quels sont les effets de l'âgisme, de l'homophobie, du sexisme, du racisme, de la discrimination sur la base de handicaps physiques ou mentaux sur votre travail?

• **Alliés:** quel alliés avez-vous dans votre communauté? Mesurez leur contribution.

• **Médias:** Quel accès avez-vous aux médias? Quelle couverture vous donnent-ils? Pouvez-vous compter sur des journalistes sympathiques à votre cause? Quels sont les sujets qui posent problème ?

• **Sources de financement:** Pouvez-vous bénéficier de subventions locales, régionales, provinciales, fédérales? Les bailleurs de fonds se montrent-ils intéressés par les problématiques sur lesquelles vous travaillez?

• **Contexte culturel:** Quelle est la composition ethno-culturelle de votre milieu? Quelle est l'attitude du groupe dominant face aux autres communautés culturelles? Quelles langues parle-t-on? En quoi cette situation touche-t-elle votre travail et les personnes avec qui vous travaillez?

4- Description du travail

C'est le coeur même du processus d'évaluation. Vous obtiendrez peut-être un portrait tout à fait nouveau de votre groupe ou projet. Vous devez dresser une liste détaillée de toutes vos activités. C'est un exercice qui peut être long et n'hésitez pas à y réserver beaucoup de temps.

Comment procéder

Analysez chaque domaine d'activité en posant les questions suivantes:

- Que faisons-nous?
- Pour quelles raisons le faisons-nous?
- Comment le faisons-nous?
- Qu'est-ce que nous ne réussissons pas à faire?
- De quelles ressources disposons-nous (argent, temps, énergie, aide extérieure, etc.)? De quelles ressources avons-nous besoin?

Veillez à inclure dans votre liste d'activités des choses aussi évidentes que la production d'un bulletin, l'organisation d'ateliers ou de rencontres; les discussions avec des personnes de l'extérieur sur le projet ou le groupe; les réponses aux demandes d'information; la préparation d'activités ou d'événements; la rédaction de demandes de subventions; les réunions régulières de l'équipe de travailleurs/euses, du conseil d'administration, du collectif; le travail de bureau et l'intendance (permanence téléphonique, courrier, achat d'équipement, etc.).

La meilleure façon de s'y prendre consiste à passer au crible un domaine ou une activité à la fois (avec toute la série de questions: pourquoi, comment, qui, etc.) avant de passer à l'activité suivante.

Si plusieurs travailleurs/euses salarié-e-s ou bénévoles ont des tâches spécifiques, chacun-e pourra par exemple présenter la liste des fonctions que ses tâches impliquent et répondre aux questions; les autres participant-e-s à l'évaluation contribueront par leurs propres informations.

Ne vous contentez pas de citer ou de répéter les descriptions de tâches. *Dressez plutôt la liste des tâches que vous faites concrètement.*

Passez ensuite ces listes en revue.

En étudiant l'ensemble de ces listes, vous aurez ainsi une bonne idée de la façon dont se déroule le travail. Vous identifierez à quelles tâches ou activités le groupe consacre le plus de temps. Par exemple,

un groupe qui n'a jamais prévu dans son programme de travail de service d'information téléphonique peut découvrir qu'il consacre beaucoup de temps à cette tâche. Il aura alors deux options: faire de ce service une priorité ou cesser de l'offrir.

Vous pourrez également voir ce qui ne se fait pas, localiser les lacunes et identifier, s'il y en a, les choses que vous avez oubliées.

Regardez aussi qui assume concrètement les tâches figurant sur vos listes. Si votre groupe, par exemple, a fait de la participation des membres du conseil d'administration une de ses priorités, il pourra vérifier si les choses se passent comme prévu. S'il a essayé d'alléger la charge du personnel salarié en recourant aux services de bénévoles, il pourra voir si cela a fonctionné en pratique. Le groupe pourra aussi constater que certaines personnes sont surchargées de travail et envisager des moyens d'y remédier.

À partir de ces listes de tâches et d'activités, vous pourrez également voir comment le groupe utilise ses «ressources humaines» et son temps. Cela vous aidera à mieux comprendre quels aspects de votre travail ont concrètement la priorité et de comparer cette situation à votre programme de départ.

5- Relations avec l'extérieur

Les groupes qui fonctionnent isolément sont rares. Il est généralement nécessaire d'entretenir des contacts avec d'autres individus ou organismes, comme les groupes communautaires, les ministères, les médias, etc. Il peut s'agir de collaboration, d'échanges d'informations ou d'aide réciproque sur certains dossiers. Avec les organismes d'État, il s'agira de travail de pression pour défendre des droits ou inciter le gouvernement à modifier des programmes ou des pratiques. Avec les médias, le travail peut consister à partager des informations dans le but ultime de sensibiliser le public.

Comment procéder:

Dressez la liste des personnes et des organismes avec lesquels le groupe a déjà travaillé ou négocié.

Analysez les points suivants:

• Quelles influences a-t-on exercé sur votre travail? Quelles demandes ou quelles suggestions vous a-t-on adressées, et comment y avez-vous répondu?

• Y a-t-il eu dédoublement du travail? Avez-vous entrepris des choses que d'autres groupes avaient déjà faites? Évaluez si c'était justifié ou non de les refaire.

• Quel appui et quelle aide votre groupe a-t-il reçus? Était-ce suffisant? Qu'est-ce qui aurait pu rendre ce soutien encore plus utile?

• Quels commentaires et critiques avez-vous reçus? Comment votre travail a-t-il été reçu (par les usagers et usagères de votre service, vos membres, les personnes avec qui vous avez travaillé)?

• Quels obstacles ou difficultés avez-vous rencontrés et dû surmonter? Quelles en ont été les retombées spécifiques?

• Aviez-vous l'intention de travailler ou de prendre contact avec des personnes ou des organismes qui ne figurent pas sur votre liste?

• Votre liste comprend-elle des personnes ou des organismes avec lesquels vous n'aviez pas prévu de travailler?

6- Réalisations du groupe

Il s'agit d'évaluer si le groupe fait bien son travail, s'il atteint ses objectifs ou, dans le cas contraire, à quel point il a échoué.

Comment procéder:

Dressez la liste suivante:

• les choses que vous avez réalisées;

• ce qui a été accompli pour chaque réalisation.

Ne limitez pas votre réflexion au travail que vous aviez planifié d'avance. Il se peut que certaines réalisations n'aient pas été prévues au départ.

Une fois cette étape franchie, revenez à vos projets et objectifs initiaux à la lumière des réalisations que vous avez énumérées. Relevez les changements d'orientation ou les écarts qui apparaissent.

7- Organisation et structures internes

Le groupe a maintenant une idée de la façon dont se prennent les décisions et il sait qui assume le travail.

Il s'agit maintenant d'évaluer son fonctionnement interne. Le processus d'auto-évaluation va montrer si cette structure est satisfaisante ou si elle mérite certains ajustements.

Comment procéder:

On doit examiner si l'organisation interne et le fonctionnement du groupe conviennent aux membres ou s'il faut procéder à certains changements.

Voici les éléments-clés à examiner:

- Comment se prennent concrètement les décisions;
- Comment se fait la communication à l'intérieur du groupe.

À ce stade du processus d'auto-évaluation, il vaut mieux travailler sur des cas précis. Partez d'exemples concrets de tâches effectuées par le groupe pour analyser le processus décisionnel et les relations internes.

En rapprochant différentes versions ou comptes rendus de ce qui s'est passé dans chacun de ces cas, vous pourrez:

– identifier des tendances et situer à quel moment les choses ont dérapé;

– décider si le fonctionnement de l'organisation et la structure interne du groupe correspondent à ce qui était prévu ou aux désirs du groupe.

Dans un groupe communautaire, il arrive que certaines décisions soient prises ou annoncées de façon informelle - autour d'un café ou lors de la pause-déjeuner. Il y a à cela toutes sortes de raisons. Certains membres du groupe manifestent un plus grand intérêt pour un type d'activité. Il arrive aussi qu'on doive prendre des décisions au pied levé et qu'on manque de temps pour consulter tout le monde. C'est ce qui peut susciter par ailleurs chez certains membres du groupe l'impression d'avoir été oubliés; ils peuvent aussi ignorer une décision ou tel élément d'information.

L'auto-évaluation permet au groupe de faire ressortir des choses de ce genre et d'y remédier.

8- Les retombées de l'évaluation sur les activités futures du groupe

C'est l'étape de la synthèse, le moment où on réunit tous les éléments glanés au cours du processus d'auto-évaluation. L'important est de voir quelles suites veut donner le groupe aux résultats de son auto-évaluation.

Comment procéder:

- Passez en revue les notes inscrites sur le tableau à feuilles. Relevez les points importants, comme les problèmes ou les lacunes que vous avez identifiés. Relevez aussi les aspects qui fonctionnent bien. Vous allez probablement vous concentrer sur les difficultés et les problèmes, mais ne perdez pas de vue non plus les éléments positifs.

• Cherchez les tendances et les similitudes. Elles peuvent vous fournir des indices. Les problèmes résultent peut-être d'objectifs trop vagues, ou encore de la structure du groupe ou du contexte dans lequel il travaille, etc.

• Abordez chaque problème en pensant aux moyens d'y remédier plutôt que de le rabâcher ou de le reprendre sous toutes ses coutures. Soyez aussi concrets que possible quant aux moyens à employer pour résoudre un problème. Comment allez-vous, dans la pratique, mettre ces stratégies en application?

• Étudiez ce qu'a fait ressortir l'auto-évaluation en ce qui concerne l'implication et les activités présentes du groupe.

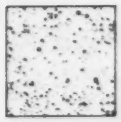
Posez des questions:

– Est-ce bien cela que le groupe veut faire?

– Quelle perspectives cela ouvre-t-il pour son travail ultérieur?

– À partir de là, quelle orientation devrait emprunter le groupe?

– Quel suivi sera nécessaire? Comment le groupe pourra-t-il donner suite aux résultats de l'auto-évaluation?



Annexes

A. Informations de base utiles

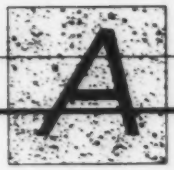
Petit lexique **63**
La confidentialité **65**
Buts et objectifs **66**
Comment mener une entrevue ouverte **67**
L'animation d'une rencontre d'auto-évaluation **70**

B. Outils de cueillette de données

Le guide d'entrevue **75**
L'aide-mémoire **76**
Le questionnaire **77**

C. Quelques modèles

Formulaire d'évaluation d'un atelier éducatif **80**
Fiche technique **82**
Mandat d'un comité d'évaluation **83**
Horaire d'un atelier d'auto-évaluation **84**



Informations de base utiles

Petit lexique

Approche objective: qui, aux fins d'une évaluation, privilégie le point de vue, les idées et l'opinion de personnes extérieures ou étrangères à la situation, à l'événement, à l'organisme, au projet ou autres.

Approche qualitative: qui consiste à recueillir des données ou des informations (à partir d'entrevues en profondeur, etc.), pour décrire les circonstances et les conditions d'une situation, d'une activité, d'un événement ou d'un problème aux fins d'une évaluation.

Approche quantitative: qui consiste à recueillir des données ou des informations (au moyen de questionnaires, d'entrevues structurées ou de calculs statistiques) pour mesurer, à partir de chiffres et de statistiques, l'ampleur ou la portée d'un problème, d'un événement ou d'une activité.

Approche subjective: qui fonde essentiellement l'évaluation ou l'estimation à partir du point de vue, des opinions et de l'expérience des participant-e-s ou acteurs/trices d'une situation, d'un événement, d'un organisme, d'un projet, etc.

But: énoncé général de ce qu'un groupe cherche à réaliser.

Données statistiques/statistiques: information obtenue en calculant le nombre de réponses similaires à une même question, le nombre de personnes partageant la même opinion ou vivant les mêmes problèmes, le nombre de participant-e-s à un événement ou une action, etc.

Évaluation: démarche consistant à juger d'une situation, à se faire une opinion à partir de données.

Évaluation-bilan ou évaluation sommative: méthode qui privilégie le produit final ou les résultats du travail d'un groupe ou d'un projet, le plus souvent à partir de critères essentiellement quantitatifs.

Évaluation participante: approche qui, à partir de critères qualitatifs, se base sur les intérêts et le point de vue des participant-e-s pour évaluer dans quelle mesure le groupe ou le projet parvient à rencontrer ses objectifs.

Évaluation des processus ou évaluation formative: processus dynamique qui consiste à recueillir en permanence des informations (généralement par une approche qualitative), à les organiser méthodiquement et à les analyser périodiquement au cours de la période d'évaluation.

Jugement: estimation réalisée selon certains critères, généralement en étudiant la situation du groupe à un moment X et en comparant ces données à la situation du même groupe à un moment Y.

Objectif: cible mesurable et spécifique qu'un groupe se propose d'atteindre à une date donnée.

Répondant-e: terme utilisé lors d'enquêtes ou d'évaluations pour désigner la personne interviewée ou celle qui répond à un questionnaire. Nous évitons généralement ce genre de vocabulaire et ne l'utilisons qu'en annexe pour éviter les lourdeurs.

Standardisé: répondant à une norme, un critère ou un plan établi.

Systématique: organisé avec méthode, selon un plan établi, réglé.

La confidentialité

• La protection de vos sources d'information est une chose très importante qu'il ne faut surtout pas négliger. C'est une preuve de respect envers les répondant-e-s, surtout si le groupe veut utiliser les résultats de l'évaluation dans ses activités courantes ou pour améliorer ses services, etc. Si les personnes que vous sollicitez préfèrent ne pas répondre à vos questions, avisez-les que ce refus n'aura pour elles aucune conséquence et que vous ne divulguerez pas non plus leur identité.

Prenez soin de toujours protéger vos sources, pendant ou après l'évaluation. Si vous garantissez la confidentialité à quelqu'un, respectez **toujours** votre promesse.

• Si les répondant-e-s citent des noms ou mentionnent des endroits ou des choses susceptibles de les identifier, prenez soin d'éliminer ou de modifier ces détails dans la version finale de votre rapport d'évaluation.

Dans les cas où la mention de certains détails - noms, services ou faits - s'avère utile, consultez d'abord les personnes concernées pour vérifier si c'est faisable. On pourra par exemple citer le nom des services, mais en éliminant toute référence directe au personnel actuel de ces services.

• Choisissez une méthode de codification pour protéger l'identité de vos répondants-e-s. Il en existe plusieurs: vous pouvez leur attribuer des pseudonymes ou encore recourir à des chiffres ou des lettres ou une combinaison des deux. Inscrivez leur nom ou numéro de code à côté de leur vrai nom sur votre liste maîtresse et n'utilisez à partir de ce moment-là que leur code pour identifier l'entrevue ou tout document concernant cette personne. Prenez l'habitude de n'identifier vos répondant-e-s que par leur nom ou numéro de code, même si vous connaissez leur véritable identité.

• Quand vous sélectionnez vos répondant-e-s, inscrivez leur nom, leur code, leur adresse et numéro de téléphone sur une liste maîtresse. Photocopiez cette liste et rangez l'original et la copie dans un tiroir ou un classeur fermant à clef. Réduisez au minimum le nombre de personnes ayant accès à ces documents.

• Une fois l'évaluation terminée, vous voudrez peut-être ajouter en annexe de votre rapport des précisions démographiques sur vos répondant-e-s. En général, on consigne ce type de renseignements - âge, profession, etc. - sur une fiche technique en première page du formulaire d'entrevue. Codifiez ces fiches techniques et évitez d'y inscrire des informations susceptibles d'identifier les répondant-e-s.

Buts et objectifs

Les buts d'un groupe définissent ce qu'il se propose d'atteindre.

Ils s'énoncent de façon très littérale. Voici, par exemple, quels peuvent être les buts d'un groupe offrant des services de soins à domicile pour personnes sidatiques: «Nous voulons aider les personnes atteintes du SIDA à vivre chez elles aussi longtemps que possible.»

Un groupe de défense des droits des personnes sidatiques ou séropositives pourra, pour sa part, les énoncer en ces termes: «Nous voulons amener tous les gouvernements, fédéral et provinciaux, à modifier leurs chartes des droits de la personne pour interdire toute discrimination à l'égard des personnes atteintes du SIDA ou présumées porteuses du virus.»

Un groupe qui fait du travail d'éducation sur la violence contre les personnes âgées pourra les énoncer ainsi: «Nous cherchons à sensibiliser les médias locaux à cette question.»

Les objectifs sont des cibles spécifiques et mesurables que l'on prévoit atteindre à des dates données.

C'est là que l'on précise le détail de ce qu'on veut faire. Les objectifs ne sont pas des énoncés généraux. Ils doivent être aussi précis que possible.

- Un groupe qui gère une maison de transition peut avoir plusieurs objectifs, le premier étant d'offrir l'hébergement et la sécurité aux personnes qu'il veut desservir.

- Parmi les objectifs d'un groupe d'éducation sur la violence envers les personnes âgées, on pourra trouver par exemple: «Organiser deux ateliers sur deux aspects importants du problème entre le mois de septembre et le mois de novembre.»

- Un groupe de défense des droits des personnes âgées pourra compter parmi ses objectifs: «Former dans les trois prochains mois une équipe d'aide et d'intervention composée de personnes du milieu.»

Les objectifs cherchent généralement à élargir les connaissances ou les aptitudes de la population ou à changer les mentalités et les pratiques. Ils peuvent aussi concerner la défense de certains acquis ou l'amélioration d'une situation vécue par une communauté ou un organisme.

Dans la mesure du possible, essayez de fixer des échéances précises à vos objectifs. Vous aurez ainsi une vision plus réaliste du travail. Évitez d'énoncer deux objectifs en un seul. Séparez-les pour pouvoir mieux planifier les tâches à accomplir pour les atteindre. Il est toujours avantageux d'énoncer ses objectifs avec rigueur et précision: cela oblige le groupe à définir avec exactitude ce qu'il a à faire et ce qu'il veut faire.

(Tiré et adapté de *Hip Pocket Guide to Planning and Evaluation,* Learning Concepts, de Dorothy Craig, 1978)

Comment mener une entrevue ouverte

Avant de commencer:

1- Arrangez-vous pour rencontrer la personne seul-e à seul-e.

2- Indiquez à la personne que vous sollicitez le temps que devrait prendre l'entrevue. Prévenez-la qu'un éventuel refus de sa part n'affectera en rien la qualité des services qu'elle reçoit.

3- Munissez-vous d'un support rigide pour écrire et d'un cahier à spirales (les pages sont faciles à tourner). Apportez deux crayons ou stylos. Si vous avez un ordinateur portatif, assurez-vous de le brancher ou d'avoir les piles suffisantes.

4- Gardez votre **guide d'entrevue** ou votre **aide-mémoire** à portée de la main pour pouvoir le consulter facilement. Étudiez-le attentivement avant de commencer vos entrevues afin de vous le rendre familier. Quand vous rédigez votre transcription finale, inscrivez la question correspondant à chacune des réponses. Durant l'entrevue, il est plus pratique d'indiquer le numéro ou la lettre de code de la question plutôt que de retranscrire la question en toutes lettres. Transcrivez au complet toutes les questions additionnelles ne figurant pas dans le guide d'entrevue ou l'aide-mémoire et ajoutez-les au document final.

5- Évitez les magnétophones. Le fait de retranscrire et de dactylographier l'entrevue incite l'intervieweur ou l'intervieweuse à suivre attentivement ce qui se dit et l'empêche de s'écarter du sujet.

6- Choisissez un nom ou un numéro de code pour chaque entrevue afin de protéger l'anonymat des personnes interviewées.

Comment démarrer l'entrevue

1- Présentez-vous et présentez le projet, en vous aidant d'une brève description écrite que vous aurez préparée.

2- Mentionnez à votre interlocuteur que l'entrevue restera confidentielle; expliquez-lui comment vous procédez pour protéger vos sources d'information.

3- Énumérez rapidement les sujets qui seront abordés lors de l'entrevue.

4- Recueillez les renseignements nécessaires pour la **fiche technique**: âge, lieu de résidence, scolarité, échelle de salaire, profession, nombre d'enfants, état matrimonial (la nature et le nombre de renseignements dépend du projet). Vous trouverez un modèle de fiche technique en page 84.

Le fait de remplir la fiche technique avant de commencer peut contribuer à détendre l'atmosphère. Certains enquêteurs, en revanche, préfèrent poser ce genre de question à la fin de l'entrevue, quand les deux interlocuteurs ont pu établir un climat de confiance.

5- Si vous ne connaissez pas encore le nom et l'adresse du ou de la répondant-e, demandez-les lui; vous lui enverrez une lettre de remerciements après l'entrevue. N'inscrivez pas ces informations sur la fiche technique ni sur vos notes. Notez-les à part et retranscrivez-les sur votre liste maîtresse quand vous retournerez au bureau ou au local de votre organisme.

6- Prévenez votre répondant-e que vous n'enregistrez pas l'entrevue sur bande mais que vous allez prendre des notes. Avertissez-le/la que si vous n'arrivez pas à suivre, vous lui demanderez de ralentir un peu son débit.

7- Cherchez à obtenir d'abord des témoignages. Les entrevues donnent aux répondant-e-s l'occasion de raconter leur histoire.

Pendant l'entrevue

1- Attention: votre rôle n'est pas de donner votre opinion sur ce que dit le ou la répondant-e, mais bien de consigner le plus fidèlement possible ses propos. Cela aide de noter les réponses à la première personne; employez le «je» plutôt que le «il» ou «elle».

2- L'entrevue est une conversation; traitez votre répondant-e dans cet esprit. Faites preuve d'écoute. Allez dans son sens mais prenez soin de ne pas laisser la conversation dévier ou s'éterniser sur un point. Il vous faudra peut-être recentrer la discussion: «Voilà un point intéressant, mais nous pourrions revenir à...»

3- Si votre répondant-e semble mal à l'aise, essayez d'en identifier la raison. Est-ce à cause de votre attitude ou parce qu'il ou elle saisit mal la nature du projet? Si certaines personnes craignent de voir leurs paroles mal reçues, rassurez-les: elles n'ont pas à se censurer.

4- Réagissez avec naturel aux propos de votre interlocuteur. Mais ne contestez pas systématiquement ses propos: vous risquez de le réduire au silence. Si par contre, vous vous montrez trop neutre, il risque de ne dire que ce que selon lui vous voulez entendre. Vous pouvez commencer par approuver tel ou tel propos, et aborder ensuite la question sous un autre angle.

5- Ne craignez pas les silences. Donnez à votre répondant-e le temps de réfléchir. Il y a souvent des choses très importantes qui «sortent» après de longs silences.

6- Il faut que les répondant-e-s décrivent leur propre expérience. S'ils ou elles ne parlent que des autres, essayez de les ramener à eux-mêmes avec des questions comme: «Que pensez-vous de ça? Qu'avez-vous fait?»

7- Essayez d'obtenir l'information en multipliant les questions et les demandes d'éclaircissements: «Pouvez-vous m'en dire plus? Que voulez-vous dire?» Il est parfois utile d'apporter vous-mêmes des éléments d'information, en disant par exemple: «certaines personnes estiment que...» ou «certaines personnes ont vécu telle ou telle chose...»

8- Si votre répondant-e refuse d'aborder un sujet ou une question, n'insistez pas. Essayez plutôt d'en connaître la raison, et notez-la. Dites-lui que ce n'est pas grave de passer sur une question.

9- À la fin de l'entrevue, demandez-lui comment ça va. Certaines entrevues peuvent être éprouvantes. Les répondant-e-s risquent à tout le moins de se sentir vulnérables après avoir fourni toutes ces informations.

10- Avisez votre répondant-e qu'il pourra entrer en contact avec vous au cas où il ou elle a quelque chose à ajouter ou s'il ou elle veut simplement parler avec vous. Remerciez-le-la d'avoir accepté de participer à l'entrevue et de vous avoir consacré du temps.

Après l'entrevue

1- Dactylographiez vos notes aussitôt que possible, de préférence le jour même. Plus vous attendez et plus votre mémoire risque de vous jouer des tours.

2- Ajoutez vos propres commentaires si nécessaire. Par exemple, au cas où l'entrevue a été interrompue, vous pouvez noter: «le téléphone

a sonné au milieu de l'entrevue et la concentration du répondant s'en est ressentie».

3- Classez la transcription de l'entrevue.

4- Rédigez une note de remerciements que vous signerez de votre nom.

L'animation d'une rencontre d'auto-évaluation

L'animateur ou l'animatrice peut être un membre ou un ex-menbre du groupe, ou encore un-e sympathisant-e. Il n'est pas nécessaire que ce soit un évaluateur ou un animateur professionnel.

Rappels généraux

1- Vérifiez vos réserves de papier, de stylos feutres et de ruban adhésif.

2- Écrivez l'ordre du jour (la liste des huits points à couvrir) sur une feuille que vous afficherez au mur - c'est toujours bon de l'avoir sous les yeux afin de se rappeler où s'en va la discussion.

3- Présentez chaque point de l'ordre du jour (historique, buts et objectifs, etc.) en vous servant de la courte introduction qui le précède. Vous pouvez simplement la lire. Préparez également quelques phrases ou questions pour amorcer la discussion en cas de réticence ou d'hésitation de la part des participant-e-s.

4- Inscrivez le plus clairement possible au tableau les réponses des participant-e-s pour chaque point de la discussion. Numérotez vos feuilles de papier.

Demandez aux participant-e-s de vérifier si ce que vous écrivez au tableau reflète fidèlement leurs propos. Si vous décidez de ne pas noter un élément de la discussion, expliquez pourquoi - on en a déjà parlé, ou il relève d'un autre point de l'ordre du jour, etc.

5- Après chaque point, relisez rapidement vos notes avec les participant-e-s. Soulignez les éléments-clés pour pouvoir vous y référer plus facilement plus tard, par exemple quand il sera question des perspectives de travail.

6- La réunion donnera de meilleurs résultats, au niveau psychologique et sur le plan de la participation, si vous traitez les huit points dans l'ordre indiqué ici.

7- Faites preuve d'écoute. Surveillez l'heure. Écoutez attentivement ce que disent les participant-e-s; vérifiez aussi s'il y a des personnes qui

gardent le silence. Encouragez tout le monde à participer. Rassurez-les en leur disant que les choses vont bien. N'oubliez pas également que vous pouvez leur demander de vous aider en cas de difficultés. Votre rôle consiste à animer; l'évaluation reste l'affaire des participant-e-s; ce n'est pas à vous d'en assumer l'entière responsabilité.

8- Après la rencontre d'évaluation, dactylographiez textuellement les notes du tableau pour avoir un compte rendu exhaustif de l'auto-évaluation. Vous pouvez y ajouter vos propres commentaires, mais en veillant à les identifier comme tels: il ne faut pas qu'on puisse les attribuer aux participant-e-s.

Les différents points de l'ordre du jour de l'auto-évaluation

L'auto-évaluation vise à décrire les activités de l'organisme, à préciser quel travail se fait effectivement et dans quelles conditions, et à en mesurer les progrès.

1- L'historique du groupe

Voilà un sujet qui peut demander du temps, surtout s'il y a beaucoup de monde à la réunion. Vous pouvez d'ailleurs y consacrer une réunion à part, par exemple en y réservant la soirée précédant la session d'évaluation.

C'est un point important parce qu'il met en lumière le degré d'engagement et de participation des membres du groupe, ainsi que les progrès et l'évolution de l'organisme. C'est aussi l'occasion pour le groupe d'entrer de plein pied dans le processus d'évaluation; veillez à ce que tout le monde y participe.

Les «anciens» comme les «nouveaux» doivent pouvoir donner leur version de l'histoire du groupe. Veillez à équilibrer les interventions. Par exemple, si seules les personnes impliquées depuis longtemps prennent la parole, demandez à un-e militant-e de plus fraîche date de raconter son engagement et de donner son point de vue sur l'histoire du groupe. Laissez parler tous ceux qui le désirent. Il faut aussi veiller à que les participant-e-s parlent de leur expérience militante tout en donnant leur propre version de l'historique du groupe lui-même. Relevez (en les soulignant) les éventuelles divergences à propos de dates ou d'événements relatifs à l'histoire du groupe, ainsi que les facteurs qui ont incité les membres à s'impliquer et les conditions dans lesquelles ils l'ont fait.

2- Buts et objectifs

N'oubliez pas d'apporter la liste des buts et objectifs du groupe à la rencontre.

Recopiez-les sur une grande feuille de papier et travaillez à partir de cette liste. Si l'assemblée manifeste le besoin de les redéfinir et de les reformuler radicalement, il vaudra peut-être mieux l'indiquer dans le rapport et recommander la création d'un comité de travail le plus tôt possible. Certains groupes, par ailleurs, préféreront se donner une demi-heure de plus et procéder à ces modifications sur-le-champ.

3- Le contexte

Sur ce point, les participant-e-s ont tendance à s'enliser dans des considérations négatives, surtout quand le contexte n'est pas favorable. Si cela arrive, posez-leur ce genre de questions: « qu'est-il arrivé qui nous a été utile? Qu'est-ce qui «marche» bien actuellement? Qui nous aide?» Vous pourrez ainsi assainir la discussion.

4- La description des activités

Veillez d'abord à clarifier, avec les participant-e-s, leur rôle exact au sein du groupe - membres du conseil d'administration, employé-e-s, militant-e-s bénévoles, etc. Amorcez la discussion en leur demandant d'énumérer les différents secteurs d'activités du groupe; ce sera la première étape de la discussion autour de la question: «Que faisons-nous?» Inscrivez la liste de ces secteurs au tableau; elle vous guidera durant la discussion.

Il vaut mieux travailler par secteurs d'activités plutôt que décrire les tâches spécifiques des membres du groupe (en particulier quand la rencontre d'auto-évaluation réunit à la fois des membres du conseil et des salariés/bénévoles). Un même secteur d'activités - comme par exemple la gestion, les relations publiques ou le financement- peut mobiliser des bénévoles, des membres du conseil et des employés salariés. En travaillant par secteurs d'activités (plutôt que de séparer, par exemple les activités de financement du conseil de celles du personnel salarié), on intègre mieux les différents aspects de la discussion et les participant-e-s peuvent voir leur travail comme faisant partie d'un tout. On évite l'opposition entre «nous» et «les autres».

Cette étape de l'évaluation est généralement la plus longue et la discussion peut tourner en rond. On a alors l'impression de s'éterniser et d'aller nulle part. Mais c'est pourtant à cette occasion qu'on peut mettre en lumière les succès comme les lacunes du

groupe; il faut donc rassurer les participant-e-s en leur rappelant qu'une fois cette étape terminée, ils auront franchi le cap le plus difficile du processus d'évaluation.

Si vous décidez de prendre une pause pendant cette discussion, rappelez aux participant-e-s - avant la pause et au retour - à quel secteur d'activités vous en êtes rendus, en précisant les secteurs déjà couverts et ceux qui restent à traiter. Avec ce point de repère, ils auront moins l'impression d'avoir encore des heures et des heures de travail devant eux.

5- Relations avec l'extérieur

En général, ce point se traite rapidement et sans difficulté.

6- Réalisations à l'actif du groupe

Là encore, cette question se règle sans problème. C'est un moment important de l'évaluation où les participant-e-s valorisent le travail qu'ils ont accompli, même s'il reste encore des lacunes ou des problèmes à évaluer.

7- Structure et organisation internes

Cette discussion se déroule généralement sans heu , à la grande surprise de nombreux groupes d'ailleurs, surtout ceux qui connaissent des dissensions internes. Habituellement, les participant-e-s se rendent compte, à ce stade de l'évaluation, que ce sont surtout les problèmes inhérents au travail qui provoquent la plupart des tensions, et non les conflits de personnalité. On peut désamorcer les tensions interpersonnelles en les resituant dans le cadre des activités du groupe. N'oubliez pas: c'est le travail qu'il faut juger, pas les personnes qui le font.

8- Les retombées de l'évaluation sur les activités futures du groupe

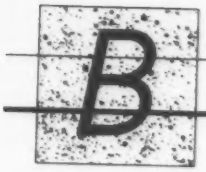
À ce stade, les participant-e-s sont souvent fatigué-e-s. Ils ou elles peuvent préférer reprendre cette discussion à un autre moment. Demandez-leur malgré tout de tenir le coup un quart d'heure de plus, au moins pour passer rapidement en revue les retombées de l'évaluation sur leur travail à venir. Si vous avez souligné, depuis le début de la réunion, les secteurs-clés à évaluer (en les marquant avec un feutre de couleur), il vous suffira de revoir vos notes pour dresser la liste des problèmes, lacunes, points significatifs, etc.

Souvent, les groupes estiment avoir déjà fait le tour de la question durant les discussions et veulent simplement passer en revue les suites qu'aura l'évaluation sur leur travail.

Conclusion

Il faut inciter les groupes à fixer une réunion post-évaluation pour revoir tous les points notés durant l'évaluation et planifier leur travail en fonction des résultats de l'évaluation.

Rappelez-vous: les résultats d'une évaluation sont là pour être utilisés.



Outils de cueillette de données

Le guide d'entrevue

Ce guide a été conçu pour les résidentes d'une maison de transition pour femmes victimes de violence conjugale. Vous pouvez le modifier pour l'adapter à vos propres besoins.

1- Comment vit-on dans une maison de transition?
• Décrivez une journée ordinaire; à quoi vous attendiez-vous en arrivant ici? Quels avantages et inconvénients y trouvez-vous?

2- L'histoire familiale
• Pourquoi vous êtes-vous mariée? Quand vous êtes-vous mariée? Qu'attendiez-vous du mariage? Aviez-vous déjà vécu par vos propres moyens auparavant? La religion occupe-t-elle une place dans votre vie?

3- Les actes de violence
• Quand ont-ils commencé? Dans quelles circonstances? À quelle fréquence? Quelles raisons vous donnait votre conjoint ou de quoi vous accusait-il pour justifier ses actes de violence (grossesse, alcool, jalousie, interdiction d'avoir des ami-e-s, etc.)?

4-Comment êtes-vous partie? Qu'est-ce qui a rendu votre départ possible?
• À quel moment êtes-vous venue à la maison de transition? Dans quelles circonstances? Aviez-vous déjà quitté votre conjoint auparavant? Aviez-vous déjà cherché de l'aide (précisez laquelle)? Qui vous a aidée (travailleuse sociale, ami-e-s, famille, médecin, travailleuses d'une maison d'hébergement, prêtre/pasteur, etc.)? La relation avec votre conjoint est-elle terminée? Cherche-t-il à entrer en contact avec vous? Pensez-vous retourner près de lui? Est-ce qu'il vous harcèle? Quelles ententes avez-vous à conclure concernant les enfants, l'argent, etc.?

5- Comment vous sentez-vous maintenant?
• Depuis que vous résidez à la maison de transition;
• Les besoins qui sont satisfaits; ceux qui ne le sont pas.

6- Qu'est-ce qui vous inquiète ou vous effraie?

7- Quelle vie aimeriez-vous vivre dans trois mois?
• lieu de résidence/logement, emploi, études, etc. pour vous et vos enfants.

L'aide-mémoire

Vous pouvez bâtir votre propre aide-mémoire à partir d'une liste de sujets-clés.

Imaginez que vous militez dans un groupe de service pour personnes atteintes du SIDA qui s'occupe d'un programme de soins à domicile. Vous voulez savoir en quoi ce programme répond aux besoins des usagers. Vous allez donc interviewer quelques usagers et usagères.

Dressez la liste des sujets que vous aborderez avec chaque répondant-e.

Voici à quoi peut ressembler votre aide-mémoire:

Objectif: mesurer, à partir des opinions, des connaissances et de l'expérience du ou de la répondant-e, quelles ont été les retombées du programme de soins à domicile en matière de:

– soins de santé

– autres besoins (sociaux/économiques/spirituels)

– accès à des services de santé professionnels

– logement

– réseaux d'appui (ami-e-s, parents)

– transport

– courses et achats

– entretien ménager

– loisirs

Le questionnaire

Le questionnaire qui suit a été conçu à l'intention des participant-e-s d'un groupe d'adultes ayant été victimes d'inceste ou d'agression sexuelle durant leur enfance ou leur adolescence. Vous pouvez l'adapter selon vos besoins.

Profil des participant-e-s

Les renseignements que nous vous demandons resteront strictement confidentiels. Ils nous permettront de savoir pourquoi et avec qui nous travaillons, et de mieux cerner les circonstances de l'abus sexuel. Ces informations nous servirons à améliorer la qualité de nos services.

Note: vous pouvez utiliser l'espace laissé entre chaque question ou le verso de la feuille pour ajouter d'autres commentaires.

Merci.

Date: _____

Âge: _____ État matrimonial: _____

1. Si vous avez des enfants, veuillez indiquer leur âge et leur sexe:

   _____

   _____

2. Si vous avez des frères ou des soeurs, veuillez indiquer leur âge et leur sexe:

   _____

   _____

3. Quelles raisons vous ont incité-e à vous joindre à ce groupe?

   _____

   _____

4. Comment trouvez-vous cet organisme?

   _____

   _____

5. Avez-vous déjà participé à des groupes offerts par cet organisme?

   Oui: ☐ Non: ☐

   Si oui, quel type de groupe? _____

   Quand? _____

6. Avez-vous participé à des groupes offerts par d'autres organismes?

   Oui: ☐ Non: ☐

   Quel organisme? _____

   Quand? _____

7. Avez-vous déjà bénéficié d'autres types de counselling? _____

   Expliquez brièvement lesquels: _____

   _____

   _____

8. Quel âge aviez-vous quand les agressions ont commencé? _____

9. Combien de temps cela a-t-il duré? _____

10. L'agresseur était-il un homme? ☐ Une femme? ☐

11. Âge de l'agresseur quand il a commencé ses agressions: _____

12. Quel est ou quel était le lien entre vous et lui (voisin, père, frère, etc.)?

    _____

    _____

13. Avez-vous encore des contacts avec lui? Lesquels? _____

    _____

14. Veuillez décrire brièvement les agressions (ce qui est arrivé, ce que l'agresseur vous a fait, etc.): _____

_____

15. Où et quand se produisaient généralement les agressions? _____

_____

_____

16. À qui en avez-vous parlé pour la première fois? _____

Qu'est-il arrivé alors? _____

17. Qui a signalé l'agression aux services sociaux (s'il y a eu signalement)?

_____

Qu'est-il arrivé alors? _____

_____

18. Avez-vous subi d'autres types de mauvais traitements, en plus des agressions sexuelles? (violence conjugale? paternelle?) _____

Par qui? _____

Quand? _____

Décrivez brièvement: _____

_____

_____

19. D'autres membres de votre famille (frères, soeurs, etc.) ont-ils été sexuellement agressé-e-s? _____

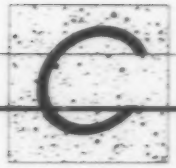
_____

20. Était-ce le même agresseur que vous? _____

_____

Sinon, par qui ont-ils été agressés? _____

_____



Quelques modèles

Formulaire d'évaluation d'un atelier éducatif

But de l'atelier:

Principal objectif de l'atelier: permettre aux participant-e-s de trouver des stratégies spécifiques pour aider ... (X à faire telle chose).

1- Dans quelle mesure, selon vous, l'atelier a-t-il réussi à atteindre son but et son objectif?

	Échec	réussite partielle		succès complet	
BUT	1	2	3	4	5
OBJECTIF	1	2	3	4	5

2- La documentation fournie à l'atelier était-elle adaptée à votre travail quotidien?

Pas très appropriée		plutôt appropriée	très appropriée	
1	2	3	4	5

3- Indiquez en quoi vous avez trouvé le contenu de l'atelier utile ou inutile.

4- Quel ont été les points forts de l'atelier?

5- Quelles en ont été les principales faiblesses?

6- Comment jugez-vous le rôle et l'efficacité des personnes-ressources de l'atelier?

7- En général, avez-vous trouvé cet atelier utile?

Pas très utile		plutôt utile		très utile
1	2	3	4	5

Fiche technique

La fiche technique sert à recueillir des données numériques dans le cadre d'une entrevue (guide d'entrevue et aide-mémoire) ou d'un questionnaire. Vous pouvez ajouter d'autres éléments d'information à la liste qui suit. Il faut cependant savoir en quoi les renseignements que vous demandez peuvent être utiles à l'évaluation.

Numéro de code:

Nom de l'intervieweur/euse:

Lieu de l'entrevue:

Durée de l'entrevue: de 0 h00 à 0 h00

Pourquoi a-ton choisi ce ou cette répondant-e? :

Par qui a-t-elle ou a-t-il entendu parler du projet? :

Quel est son intérêt dans le projet? :

Commentaires:

Groupe d'âge:

Scolarité:

Revenu:

Mandat du comité d'évaluation

Le comité d'évaluation sera composé des personnes suivantes (liste des noms) et rencontrera régulièrement l'évaluateur aux fins suivantes:

1- Soulever et discuter des questions concernant la préparation et l'utilisation des outils d'évaluation dans le cadre des activités du projet.

2- Suivre l'ensemble du processus d'évaluation et y apporter des modifications si nécessaire.

3- Passer en revue les données et les conclusions de l'évaluation; analyser et discuter de ce qu'elles impliquent pour le travail du projet.

4- Jouer le rôle d'agent de liaison entre le groupe (conseil d'administration, personnel, responsables, etc.) et l'évaluateur.

Horaire d'un atelier d'auto-évaluation

Avant la réunion:

- Mettez-vous d'accord sur les choses à évaluer
- Désignez un-e secrétaire de réunion
- Munissez-vous d'un tableau à feuilles
- Prévoyez le nécessaire pour le dîner, le café, les jus de fruits, etc.

Soirée (entre une heure et demi et trois heures)

Présentation des participant-e-s

Historique du groupe

Journée d'atelier

9h30 à 10h00:	Objectifs
10h00 à 10h45:	Contexte
10h45 à 12h00:	Description des activités
12h00 à 13h00:	Dîner
13h00 à 14h00:	Description des activités, suite
14h00 à 14h30:	Relations avec l'extérieur
14h30 à 15h00:	Réalisations
15h00 à 15h15:	Pause
15h15 à 16h00:	Structures internes
16h00 à 16h30:	Retombées sur les activités futures

Organisme communautaire féministe, le **Women's Research Centre** se propose, par son travail de recherche, de faire connaître l'expérience des femmes et d'aider les groupes qui militent pour l'amélioration de la situation des femmes. Nous avons produit des guides sur la recherche-action, le développement de stratégies et les méthodes d'évaluation. Nous avons mené des recherches et publié des documents sur la violence faite aux femmes et sur des questions d'ordre économique comme l'équité salariale. Nous aidons également d'autres groupes à mettre sur pied leurs propres projets.

On peut se procurer la liste de nos publications en écrivant au Centre.

Le Centre est un organisme de charité à but non lucratif, financé par des subventions gouvernementales, des contrats et des dons (reçus pour fins d'impôts sur demande).

Nous aimerions avoir votre opinion sur ce guide d'évaluation. N'hésitez pas à nous écrire. Vous a-t-il rendu service? Quelles améliorations peut-on y apporter? Quelles autres recherches vous seraient utiles dans ce domaine?

Women's Research Centre

101-2245 West Broadway

Vancouver B.C.

V6K 2E4

Canada